

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра «Управление персоналом и психология»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Основы кадровой политики и кадрового планирования

Направление подготовки (специальность) 38.03.03 Управление персоналом

Профиль образовательной программы Управление персоналом организации

Форма обучения очная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций	3
1.1 Лекция № 1 Кадровая политика: сущность, виды.....	3
1.2 Лекция № 2 Формирование кадровой политики.....	18
1.3 Лекция № 3 Планирование потребности в трудовых ресурсах.....	25
1.4 Лекция № 4 Сущность и содержание кадрового планирования.....	43
1.5 Лекция № 5 Проблемы планирования персонала.....	76
2. Методические указания по проведению семинарских занятий	84
2.1 Семинарское занятие № С-1 Кадровая политика: сущность, виды.....	84
2.2 Семинарское занятие № С-2 Формирование кадровой политики.....	84
2.3 Семинарское занятие № С-3 Планирование потребности в трудовых ресурсах.....	85
2.4 Семинарское занятие № С-4 Сущность и содержание кадрового планирования.....	86
2.5 Семинарское занятие № С-5 Проблемы планирования персонала.....	87

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. 1 Лекция №1 (2 часа).

Тема: «Кадровая политика: сущность, виды»

1.1.1 Вопросы лекции:

1.1. Сущность кадровой политики. Типы кадровой политики.

1.2. Критерии оценки кадровой политики.

1.3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

1. Сущность кадровой политики. Типы кадровой политики.

Кадровая политика организации — генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.

Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации.

Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации. В качестве примера рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики.

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала	Принцип: Соответствия	1. Соответствие объема заданий, полномочий и

	профессиональной компетенции практических достижений индивидуальности	ответственности возможностям человека Уровень знаний соответствующий требованиям должности Требуемый опыт руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных) 2. Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип: 1. Конкурсности 2. ротации 3. индивидуальной подготовки 4. проверки делом 5. соответствия должности 6. регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	1. Отбор кандидатов на конкурсной основе 2. Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе 3. Эффективная стажировка на руководящих должностях 4. Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент 5. Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
4. Оценка и аттестация персонала	Принцип: 1. отбора показателей оценки 2. оценки квалификации 3. оценки выполнения заданий	1. Система показателей, учитывающих цель оценок критерии оценок, частоту оценок 2. Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности 3. Оценка результатов деятельности

5. Развитие персонала	Принцип: 1. повышения квалификации 2. самовыражения 3. саморазвития	1. Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала 2. Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения 3. Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	1. Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций 2. Принцип мотивации	1. Конкретность описания задач, обязанностей и показателей 2. Побудительные факторы влияющие на повышение эффективности труда

Анализ существующей в конкретных организациях кадровой политики позволяет выделить, как минимум, два основания для их группировки. Первое основание связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий.

По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политики могут быть степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — открытую и закрытую.

Рассмотрим подробнее каждый из упомянутых вариантов кадровой политики.

Пассивная и реактивная кадровая политика

Само словосочетание «пассивная политика» на первый взгляд представляется алогичным. Однако нередко встречаются ситуации, при которых руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий». Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.

При реактивной кадровой политике руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства становятся мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Кроме того, на предприятиях предпринимаются определенные меры по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и оказания адекватной экстренной помощи. Вместе с тем, несмотря на то, что в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности при использовании реактивной кадровой политики возникают перед организацией при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная и активная кадровая политика

В подлинном смысле слова о превентивной кадровой политике можно говорить лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств, для влияния на маличную ситуацию. Работники кадровой службы подобных предприятий располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношениях. В ней также обычно представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды, то можно говорить о наличии в данной организации активной кадровой политики.

С точки зрения механизмов, которые используются руководством организации, можно выделить два вида активной кадровой политики — рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

Рациональная кадровая политика предполагает:

- 1) возможность реализации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности.
- 2) гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии реализации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно.

Такой подход предполагает постоянную смену состава исполнителей, которая зависит от перехода организации с одной стадии развития на другую, и позволяет выстраивать долгосрочные траектории карьеры для сотрудников.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программу развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, хотя и верном представлении о целях работы с персоналом. Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не

включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия.

Открытая и закрытая кадровая политика

Открытая кадровая политика, характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. В предельном случае такая организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такой тип кадровой политики характерен для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Кадровая политика открытого типа может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции к своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика закрытого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

2. Критерии оценки кадровой политики

Эффективность кадровой работы в компании определяется качеством работы всех трех уровней управления компании, а именно:

- высшего звена управления;
- деятельностью профессиональных кадровых служб;
- работой с кадрами линейных руководителей при их ведущей роли в этом процессе.

К этому перечню необходимо добавить общий интегральный показатель — индекс удовлетворенности работников сложившейся корпоративной системой организации труда и социальных отношений.

1. Высшее звено управления

На высшем уровне управления критерием эффективности кадровой работы могут служить только те показатели (оценочные параметры), которые свидетельствуют о строгом и успешном исполнении присущих именно этому уровню задач и приоритетов ведения данной работы, тех основных кадровых законов и принципов, которые и должны реализовываться этими органами руководства.

Приоритетность человеческого и интеллектуального потенциалов в работе с людьми легко проверяется анализом вложения всех видов средств (включая строительство и материально-техническое обеспечение) в работу с людьми, создание для них комфортных условий работы и возможностей собственного развития — профессионального, материального, духовного, физического. На наш взгляд, годовые суммарные вложения компании в обустройство рабочих мест, обучение сотрудников, в систему социальной и материальной поддержки, мероприятия корпоративной культуры, улучшение жилищных условий, развитие спорта и других форм здорового образа жизни должны обязательно превышать сумму средств, выделяемых на развитие производственных мощностей, организацию сбыта продукции и другие технологические и технические процессы.

Другим важным критерием успешного ведения кадровой работы на этом уровне является степень выполнения кадровой политики компании, использования ресурсов, выделенных под целевые задачи этой политики. Нужен постоянный мониторинг за ходом реализации этих задач и возможность оперативного вмешательства в случае неисполнения заданий или отсутствия средств. Важно понимать и то, что показателем эффективности кадровой работы является рост удельного вложения в людей, в принимаемые кадровые решения: доля средств на обучение сотрудников (в расчете на 1 сотрудника), в их развитие, обучение, поощрение и т. п.

Несомненно, важным критерием качества работы с кадрами этого уровня управления являются и сведения по вниманию к данной проблеме высших органов компании — совета директоров, правления и других, в том числе количество рассмотренных вопросов, принятые решения и их исполнение. На наш взгляд, серьезным фактором внимания высших органов управления компании к проблемам работы с персоналом являются создание и работа специализированных по данной проблеме комитетов и комиссий при этих органах. Речь идет об административном комитете, комиссиях по кадрам, по обучению, по социальной работе и другим.

К важным критериям эффективности работы с кадрами этого уровня управления следует, на наш взгляд, отнести степень информационного обеспечения работы с людьми. Причем важны все составляющие указанного процесса: и надежность учета,

обработки аналитической корпоративной кадровой информации, и наличие издаваемых компанией средств информирования сотрудников, и обеспечение служебной, профессиональной, социальной информацией непосредственно сотрудников и их рабочих мест, и поступление информации о практике кадровой работы в фирмах-конкурентах, об опыте других организаций в ведении кадровой работы. Важным моментом такой системы информирования является порядок обсуждения кадровых проблем оперативным совещанием руководителей подразделений, на котором оперативно фиксируются все достижения и проблемы кадров по всем подразделениям компании, определяются насущные меры изменения дел в данной области, позиции высшего руководства и топ-менеджеров.

Несомненно, важным критерием работы этого уровня является принятый стиль работы высших руководителей компании с людьми. Следует приветствовать систему их регулярных встреч с различными категориями сотрудников, установленные порядки рассмотрения жалоб и претензий сотрудников, внимание к знаменательным датам (юбилеи, праздники, дни рождения, награды и пр.) как своих сотрудников и членов своей управленческой команды, так и партнеров, поставщиков, клиентов компании, т. е. важен и внешний кадровый имидж компании. Причем к проявлению такого внешнего кадрового имиджа мы бы рекомендовали отнести не только внимание к человеческой стороне общения с партнерами, клиентами, но и помощь им в развитии бизнеса, в обучении, консультировании, т. е. в выстраивании алгоритма уважительного отношения к своим партнерам, клиентам с желанием содействовать всеми возможными способами их росту и процветанию.

Конечно, критерием эффективности кадровой работы этого уровня управления является также степень сплоченности и квалификация (в вопросах управления персоналом) команды руководителей, в том числе обучение руководителей, издание своих монографий, книг, статей по кадровой тематике.

Таким образом, мы отметили целый ряд параметров, которые свидетельствуют об отношении к корпоративным кадрам и в случае их качественного роста подтверждают эффективность этой работы. Каковы же наши рекомендации по организационному обеспечению (оценка, выявление, коррекция) таких критериев эффективности на данном уровне управления? Здесь предъявляются следующие требования:

1. Фиксация набора параметров, свидетельствующих о желании высшего руководства оценивать эффективность работы с кадрами и что-то менять, улучшать в этой сфере. Эта фиксация закладывается в параметры годовой кадровой политики. Это может быть и закрытый документ для узкого пользования только высшим руководством. Причем

эти критерии эффективности кадровой работы должны работать по технологии бенчмаркинга, т. е. обязательного понимания достижений в данной области предприятий-конкурентов и получения своих результатов с жесткой ориентацией на то, что делают и получают конкуренты.

2. Определение из круга ближайших к высшему руководству помощников и специалистов тех лиц, которые будут персонально контролировать этот процесс, регулярно докладывая высшим руководителям о проявляющихся тенденциях.

Если будут выполнены эти два требования, несомненно будут и позитивные изменения в работе с корпоративными кадрами.

2. Профессиональные кадровые службы

Если брать уровень работы профессиональных кадровых служб, то критерием их эффективности работы с людьми является, на наш взгляд, такой показатель, как удельная эффективность кадровых решений (т. е. стоимость этих решений в пересчете на одного кадрового сотрудника) по оценке потребителей (заказчиков) этих услуг. Такой показатель дает объективную картину работы каждого сотрудника кадровой службы глазами непосредственного потребителя данных услуг.

Естественно, эффективность работы кадровой службы зависит от квалификации кадровых сотрудников, их специализации по видам кадровых действий, разработанности кадровых технологий, даже количества сотрудников этой службы. Кадровая служба должна обязательно иметь публично объявленный всем подразделениям компании свод своих обязательств по срокам и качеству исполнения заказов на конкретные кадровые действия. В такой объявленной корпоративной культуре этой службы может заключаться авторитет ее перед другими службами компании. Это особенно важно в вечно ведущейся конкуренции между сервисными и зарабатывающими подразделениями компании, где поведение сервисной службы детерминировано особыми обязательствами и технологией работы по заявкам зарабатывающих (заказывающих) подразделений.

Чтобы строить эффективную кадровую службу компании, следует рассмотреть наиболее характерные, типовые ошибки в их работе.

Одна из наиболее часто встречающихся таких ошибок — всеобщая жалость сотрудников кадровой службы к сотруднику, получившему взыскание или увольняемому с работы. Самое неприятное, что часто слова, обвиняющие высокое руководство в якобы имеющем место бездушии, бесчеловечности, жестокости к подчиненным, звучат вслух, в присутствии самих виновников. Работники кадровых служб иногда забывают, что они являются представителями работодателя, высшего руководства и акционеров компании и их задача не пустое сочувствие, а четкие, законные действия по выполнению решений

вышестоящего руководства. Следует не быть в оппозиции к своему руководству, а выполнять свои производственные функции, зная, что оппонирование руководству возможно только до принятия им соответствующего кадрового решения, но ни в коем случае не после его принятия. Кадровая служба — не профсоюз, не оппозиция своему руководству, а четко и профессионально действующая команда специалистов, стоящая на стороне работодателя, с четко обозначенными функциями, одна из которых требует безусловного выполнения кадровых решений своих руководителей.

Другая характерная ошибка кадровых служб — неумение работать планоно, на конкретный конечный результат. Зачастую эта деятельность выглядит как лихорадочная работа по тушению «кадровых пожаров». Эти пожары, т. е. срочно возникающие кадровые задания, горят только в том случае, если руководитель кадровой службы не умеет работать грамотно, обходится без планов, стратегических целевых задач и воспринимает любое задание как что-то неожиданное, не имеющее алгоритма исполнения. Ясно, что у такого руководителя и сотрудники не обучены работать ритмично, планоно, с выполнением конкретных задач на своих рабочих местах в четко установленные сроки и по заданному (если операция стандартная) алгоритму. Эта ошибка вытекает из неудачного стиля работы руководителя, его невысокой управленческой грамотности.

Грубой ошибкой кадровой службы является также ее закрытость, непрозрачность, отсутствие собственных правил исполнения кадровых заказов и решений в точно установленные сроки и на определенном качественном уровне. Такие требования возникают из-за традиционных проблем взаимодействия зарабатывающих подразделений компании и ее сервисных, обслуживающих служб. Для снятия этих проблем, формирования взаимно уважительных чувств и нужна такая публично объявленная кадровая культура, имеющая свои жесткие сроки исполнения заказов, порядок их формирования, стандарты качества работы и взаимодействия с другими подразделениями. Например, в решении вопросов найма новых сотрудников успешно работающая кадровая служба должна определить технологию заказа (понятную прежде всего для заказчика кадров), гарантировать срок поиска нужных кандидатов (допустим, 14 рабочих дней) и назвать критерии качества своей работы (например, представление не менее 3 достойных кандидатов на вакансию, возможность замены любого из кандидатов и т. п.)

Все эти действия публично объявляются и строго выполняются. К сожалению, в жизни часто проходят несколько другие сценарии («Бери то, что дают, и тогда, когда мне удобно»), что является явным упущением кадровых служб.

К числу характерных ошибок этих служб могут относиться также чрезмерное поклонение (даже боязнь) Трудовому кодексу, увлечение делопроизводством, нежелание брать на себя риски и ответственность за те или другие кадровые решения, нежелание помогать в работе с персоналом руководителям линейных подразделений. Все это наносит ущерб авторитету кадровых служб, уводит их деятельность в стиль работы прошедшего времени, резко снижает эффективность работы.

3. Руководители линейных подразделений

Эффективность работы с людьми руководителей линейных подразделений определяется прежде всего через экономические и производственные показатели работы этих подразделений, и критерием является их приближение к расчетным (плановым) цифрам. Вместе с тем целесообразно говорить и о специфических критериях, характерных для кадровой работы. Речь идет о показателе удовлетворенности работников сложившейся корпоративной системой организации труда и социальных отношений. Этот показатель и должен интегрально характеризовать работу всех уровней управления с персоналом и выразить сотрудниками итоговую оценку организации труда и тех трудовых отношений, что складываются в производственном коллективе в процессе труда. На наш взгляд, в состав этого показателя должны в обязательном порядке войти объективные показатели качества работы (нормы освещенности, рост зарплаты, изменение должностного положения и т. д.), а также субъективные, полученные методом опросов и социологических замеров мнений самих сотрудников. Приведем вариант расчета такого индекса:

$$I_{y.c.} = \sum P_{об} + \sum O_{поз} / N$$

где $I_{y.c.}$ — индекс удовлетворенности сотрудников условиями труда и трудовыми отношениями; $\sum P_{об}$ — сумма объективных показателей качества работы (степень информированности сотрудника, знание инструкции правильного производственного поведения, динамика изменения материальной оплаты труда, социальной поддержки, кадрового роста, сумма средств, приходящихся на обучение одного сотрудника в данный момент, на его премирование); $\sum O_{поз}$ — сумма субъективных позитивных оценок сотрудниками своего удовлетворения работой и рабочими отношениями (к позитивным оценкам мы относим все высказывания сотрудников без неудовлетворительной оценки); N — общее число сотрудников, опрошенных в компании.

Отслеживание годовой динамики такого показателя дает объективную картину изменений позиций сотрудников по их работе в компании и уровня сложившихся трудовых (социальных) отношений.

Такой порядок оценки кадровой работы в компании, когда главная оценка (удовлетворенность сотрудников работой и трудовыми отношениями) дается самими сотрудниками, а все надстройки над сотрудниками, все уровни управления дают оценку своего уровня работы, выглядит справедливым. Важно, чтобы такая оценка была в поле зрения высшего руководства и регулярно проводилась силами и авторитетом этого руководства.

Эффективность кадровой работы определяется качеством работы с персоналом всех трех уровней управления в компании (высшее звено, профессиональная кадровая служба, линейные руководители) и общим интегральным показателем — индексом удовлетворенности работников корпоративной системой труда и трудовых отношений. Указанный индекс рассчитывается как сумма объективных показателей качества труда и трудовых отношений и субъективных, полученных методами опроса сотрудников и оценки их мнения по данному вопросу.

3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия

Кадровые мероприятия — действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации.

Таблица 5.2. Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики

Тип стратегии организации	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
Открытая кадровая политика			
Предпринимательская	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача	Отбор менеджеров и специалистов под проекты

	требований к кандидатам	грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами	
Динамического роста	Активная политика привлечения профессионалов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев — формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов	Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала
Прибыльности	Разработка новых форм организации труда под новые технологии	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих)
Ликвидационная	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам

		предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству	профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости
Круговорота	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи
Закрытая кадровая политика			
Предпринимательская	Создание собственных (фирменных) институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
Динамического роста	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный — Япония)	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала

		вклада и выслуги лет	
Прибыльности	Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ	Создание кружков “качества”, активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов “внутреннего найма” — совмещение
Ликвидационная	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников
Круговорота	Создание “инновационных” отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов	Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме	Культивирование “философии фирмы”. Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации

1. 2 Лекция №2 (2 часа).

Тема: «Формирование кадровой политики»

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Механизм формирования кадровой политики.
2. Основные этапы кадровой политики.

1.2.2 Краткое содержание вопросов:

1. Механизм формирования кадровой политики.

Разрабатывают кадровую политику высшее хозяйственное руководство, совет акционеров, администрация, кадровая служба. Основные моменты этой политики широко обсуждаются в коллективе и с профсоюзами, в результате чего должен быть достигнут необходимый компромисс; к разработке ее могут и должны привлекаться сторонние специалисты и даже научные организации.

Рассмотрим уровни разработки кадровой политики.

Региональный уровень требует учета производственных, природных, социальных, национальных особенностей региона и в своей законодательной и научно-познавательной части во многом повторяет общесоюзный. Практически организационные аспекты на этих уровнях прослеживаются весьма слабо, и в первую очередь из-за отсутствия четкого, иерархически замкнутого субъекта управления.

Внутрипроизводственный уровень означает приложение общегосударственных и региональных законодательных, административных разработок в этой области к условиям отдельных организаций и разработку на базе этих документов внутренних принципов работы с персоналом.

Наряду с научной и юридической обоснованностью положения внутренней кадровой политики должны быть максимально конкретны и адресны, чтобы всегда было известно, кто отвечает за осуществление того или иного направления работы, кого предполагается иметь в резерве на продвижение, в какой последовательности и по каким критериям будет осуществляться плановое перемещение работников, направление их на учебу или на повышение квалификации и т.п. Внутренняя кадровая политика должна охватывать все направления кадровой деятельности

Основополагающими принципами формирования кадровой политики являются:

- научность, использование всех современных научных разработок в этой области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;
- комплексность, когда должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности;
- системность, т.е. учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы;
- необходимость учета как экономического, так и социального эффекта, как положительного, так и отрицательного влияния того или иного мероприятия на конечный результат;
- эффективность: любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

Наряду с краеугольными положениями кадровой политики, имеющими всеобщий характер и закрепленными законодательно, существуют проблемы методического характера, которые требуют качественного анализа выбранных вариантов решения. Это тем более актуально, что в ряде случаев имеется несколько взаимоисключающих методик (например, по оценке работников). В этом случае из нескольких вариантов применительно к условиям данной организации должен быть выбран какой-то один. К числу подобных материалов можно отнести методику совершенствования структуры организации, разработку положений о подразделениях и должностных инструкций, методику приема на работу и расстановки вновь принятых по рабочим местам, адаптации работников и др.

Переход к рыночным условиям вносит существенные изменения как в принципы, так и в конкретное содержание кадровой политики, в соотношение прав субъектов, участвующих в ее разработке.

Основной фигурой, формирующей политику, становится совет, общее собрание акционеров или единоличный хозяин предприятия. Правда, закон ставит его в определенные рамки и требует согласия на проведение целого ряда мер со стороны представителей профсоюзов и трудового коллектива. Но теперь этот субъект управления наделен гораздо большими правами, чем имела ранее администрация предприятий. Это касается как вопросов приема и увольнения, так и вложения средств в социальные программы, определения размеров материального поощрения и критериев, по которым оно устанавливается, поддержания нормальной культуры и дисциплины труда и т.п.

Вместе с тем конкретный механизм формирования и претворения в жизнь кадровой политики в новых условиях еще не создан.

В условиях современного рынка предприятие уже не может выступать в роли пассивного потребителя рабочей силы. Чтобы эффективно функционировать, необходимо воздействовать на весь процесс кадрового обеспечения, т.е. проводить активную кадровую политику. Это означает, во-первых, снабжение фирмы квалифицированной рабочей силой, во-вторых, ее дальнейшее развитие в рамках фирмы и, в-третьих, ее стабилизацию (закрепление). Ввиду все большей ограниченности источников готовой квалифицированной рабочей силы и ее растущей стоимости на первый план вышла задача развития и максимального использования уже имеющегося у фирмы трудового потенциала.

Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами. Она представляет собой разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации. Это требует учета существенных структурных сдвигов на рынке труда и качественных перемен в рабочей силе на региональном, национальном и глобальном уровнях. Общефирменная политика в сфере труда предполагает взаимодействие этой сферы с инновационной, технологической и финансовой стратегиями и генеральными планами развития бизнеса.

Кадровая политика не развивается в "безвоздушном пространстве". Она формируется в атмосфере тех серьезных изменений, которые происходят в современном производстве. Главным фактором относительно устойчивого положения предприятий становится непрерывный нововведенческий процесс, включающий в себя поиск, разработку, внедрение и коммерческое освоение новых видов продукции, техники, технологии, а также форм организации и управления. И чем сложнее и радикальнее инновационные процессы, тем важнее роль кадровой политики в обеспечении их успеха. В результате этого существенно перестраиваются как внутренняя структура фирм, так и система взаимоотношений различных хозяйствующих субъектов.

Процесс нововведений делает структуру предприятия более гибкой. На разных его стадиях возникают целевые образования, которые не вписываются в традиционную организацию производства (проектные и программные группы, кружки качества и др.). Многие из этих структур часто выходят из фирмы и образуют временные нововведенческие предприятия. Таким образом, нововведенческая подсистема состоит из временных и постоянно сменяемых элементов и действует параллельно с основным производством, где происходит "тиражирование" (массовое освоение) новаций. Функционирование указанной подсистемы не может не сказаться на направленности кадровой политики.

Более гибким становится и взаимодействие фирмы с внешним окружением. В целевые структуры (особенно внешние) активно включаются кадры из научных и учебных учреждений. Возрастает зависимость процесса нововведений конкретной фирмы от качества работы (что определяется и квалификацией работников) на предприятиях, связанных одной технологической цепочкой (поставщики комплектующих узлов, деталей, сырья, материалов, потребители продукции производственного назначения). Поэтому активная кадровая политика предполагает тесное взаимодействие связанных взаимными интересами предприятий на рынке. Перед кадровыми службами ставятся задачи прогнозирования будущего человеческих ресурсов, состояния управления персоналом через 3-5 лет.

При этом необходимо прежде всего учитывать динамику национального рынка труда, экономическую активность трудоспособного населения, демографические тенденции и изменения системы мотивации работников.

Представляется, что активная кадровая политика будет значительно эффективнее (нужные люди в нужном месте и в нужное время), если не только будут провозглашены основные цели и ценности, но и будет четко показано, как (с помощью каких средств и приемов) можно реально достичь оптимального состояния кадрового потенциала и что применение этих новшеств даст каждому работнику.

Кадровая политика существует в любой компании, но ее ясная формулировка говорит о том, что компания во главу угла ставит человеческий фактор.

Основные характеристики кадровой политики в компании:

1. Связь со стратегией.
2. Ориентация на долговременное планирование.
3. Значимость роли персонала.
4. Философия фирмы в отношении работников.
5. Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

Все эти пять характеристик "идеальной" кадровой политики вряд ли можно обнаружить в какой-либо конкретной фирме. Для задач теоретического анализа важно выяснить степень проявления каждой из них, с тем чтобы выявить у каждой фирмы "профиль" кадровой политики, который, по-видимому, коррелирует с такими факторами, как положение компании на рынке, ее размеры, организационная структура, внутренние условия и применяемая технология.

При этом следует отметить, что общепринятого определения кадровой политики пока не выработано, что говорит о больших трудностях разработки этой проблемы.

Вместе с тем сегодня можно считать, что кадровая политика является составной частью всей управленческой и производственной политики фирмы. Она имеет целью создать сплоченные, ответственные и высокопроизводительные человеческие ресурсы. При этом необходимо учитывать соответствующие соглашения и правила в области производственных отношений, а также важную роль профсоюзов.

С точки зрения работников, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Реализуется кадровая политика через специально разработанные технологии и методы подбора и продвижения кадров, обмена кадровой информацией, прогнозирование потребности в кадрах, оценку персонала, формирование команд для решения определенных задач и др.

В процессе разработки кадровой политики обычно формулируются следующие отдельные, хотя и взаимосвязанные направления:

- общая политика кадровой работы;
- организационно-штатная политика (определение потребности в кадрах, получение заявок на специалистов, оформление назначений и перемещений персонала, подбор кандидатов);
- информационная политика (учет, обработка, распределение информации);
- финансовая политика по отношению к персоналу (принципы распределения средств, выдачи вознаграждений и других выплат, обеспечение страховки и т.д.);
- другие направления работы (определение потребности в обучении и повышении квалификации и т.д.).

Этапы построения кадровой политики:

- формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями и ценностями организации;
- построение системы процедур и мероприятий - кадровых технологий;
- мониторинг персонала: отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер.

Кадровая политика фиксируется в подробных общефирменных документах и инструкциях, регламентирующих все аспекты работы руководителей средних и низших звеньев управления с различными категориями персонала. С их помощью распространяются соответствующие ценностные ориентации на всех работников аппарата

управления. В выдвигаемых требованиях при найме, в вопросах отбора, оплаты, стимулирования, выбора условий труда, методах регулирования трудовых отношений отражаются экономическое положение и хозяйственная стратегия предприятия. Почти во всех средних и крупных компаниях существует множество официальных правил, принципов и процедур, а также неписанных традиций, форм поведения, определяющих положение вещей в организации, сложившееся по субъективным и объективным причинам.

Главным рычагом проведения в жизнь кадровой политики, вырабатываемой высшим эшелоном управления, являются административные полномочия руководителей, используемые ими в отношениях с непосредственными подчиненными.

2. Основные этапы кадровой политики

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами, и иностранным

представительствам) существует документально закреплённое представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплёно документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаём предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой политики.

Этап 1. Нормирование. Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 2. Программирование. Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закреплённых в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух “единой семьи”, нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

Этап 3. Мониторинг персонала. Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков

персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием.

1.3 Лекция №3 (4 часа).

Тема: «Планирование потребности в трудовых ресурсах»

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Трудовой потенциал общества, работника.
2. Сущность и содержание кадрового планирования. Кадровый контроллинг.
3. Оперативный план работы с персоналом.
4. Планирование потребности в персонале.
5. Планирование производительности труда и показателей по труду.

1.3.2 Краткое содержание вопросов:

1.Трудовой потенциал общества, работника.

Трудовой потенциал — это наличные и возможные ресурсы, непрерывно формируемые в процессе всей жизни личности, реализуемые

в организационном поведении и определяющие ее производительность. При реализации трудового потенциала человек становится членом той или иной организации.

Необходимо различать два уровня трудового потенциала: трудовой потенциал общности (организации, общества) и трудовой потенциал работника.

Трудовой потенциал организации — это, с одной стороны, совокупность условий, обеспечивающих реализацию трудового потенциала работника, с другой — новое качество, возникающее при целенаправленной совместной деятельности работников и групп (эффект синергии).

Трудовой потенциал работника представляет собой сложную систему, возникающую в результате взаимодействия личности с организационной средой.

Как любая система, трудовой потенциал может быть представлен как набор компонентов и элементов, объединенных взаимосвязями. Система трудового потенциала представлена в табл. 5.1.

Таблица 5.1 Морфология трудового потенциала работника

Компоненты трудового потенциала				
Психофизиологические	Ценностно-ориентационные	Нормативно-ролевые	Адаптационные	Статусные
Элементы трудового потенциала				
Пол	«Мотивационное ядро»	Общая культура личности	Активность	Уровень образования
Возраст	Установки	Профессиональная	Творчество	Квалификация
Способности	Потребности	культура	Мобильность	Должность
Характерологический тип	Нравственные ориентиры	Усвоенные социальные нормы	Предприимчивость	Заработок
Работоспособность	Эмоции	организационная культура	Уровень адаптации	Семейный статус
Состояние здоровья	Трудолюбие	тип поведения	Уровень зрелости	Внешняя социальная поддержка
	Честолюбие			

Психофизиологические компоненты связаны с природной подструктурой трудового потенциала работника. Этот уровень обеспечивает существование личности как биопсихосоциального типа.

Ценностно-ориентационные компоненты представляют собой уровень, на основе которого человек определяет, «что такое хорошо и что такое плохо», выбирая тактику и стратегию трудового поведения.

Нормативно-ролевые компоненты обеспечивают включение личности в освоение предписанных социальных норм и ролей и выполняют функцию интеграции работника в организационную среду, координации действий персонала в организации.

Адаптационные компоненты обеспечивают непосредственные контакты и активно-преобразовательные взаимоотношения в организации. Этот уровень трудового потенциала является активным способом внедрения в организационную среду, ее принятия и преобразования.

Статусные компоненты — результативная система предыдущей социализации, освоения нормативной системы и ценностных ориентации социума, развития и функционирования работника. Они выполняют функцию целедостижения личности в социальной системе, обеспечения личных потребностей работника. Каждый из

компонентов трудового потенциала выполняет собственные функции, представленные в табл. 5.2.

Таблица 5.2 Функции структурных компонентов трудового потенциала

Структурные компоненты	Основная функция и организации
Психофизиологические	Обеспечение существования тру/юного потенциала работника
Ценностно-ориентационные	Воспроизведение и развитие типом организационного поведения
Нормативно-ролевые	Интеграция работника в организационную среду, координация действий субъектов труда
Адаптационные	Оптимизация взаимодействия работника и организационной среды
Статусные	Обретение социальной позиции и реализация потребностей работника в результате трудового взаимодействия

Элементы системы трудового потенциала находятся в диатропинеской связи, т.е. между ними необходимы «консенсус», взаимная ориентация, где трудовой потенциал воспринимается как целое, в котором множество разнообразных по своей природе элементов приобретает общие свойства. При этом качественно-количественные соотношения элементов постоянно меняются.

Говоря о взаимодействии компонентов и элементов трудового потенциала, нельзя не сказать о возможности возникновения диспропорций их развития в процессе трудовой деятельности личности, возможности гипертрофированного развития одного из компонентов сложной системы трудового потенциала.

Итогом комбинации всех структурных элементов трудового потенциала является то, что он становится способным к производительному функционированию.

2. Сущность и содержание кадрового планирования. Кадровый контроллинг

Кадровое планирование – целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени. В

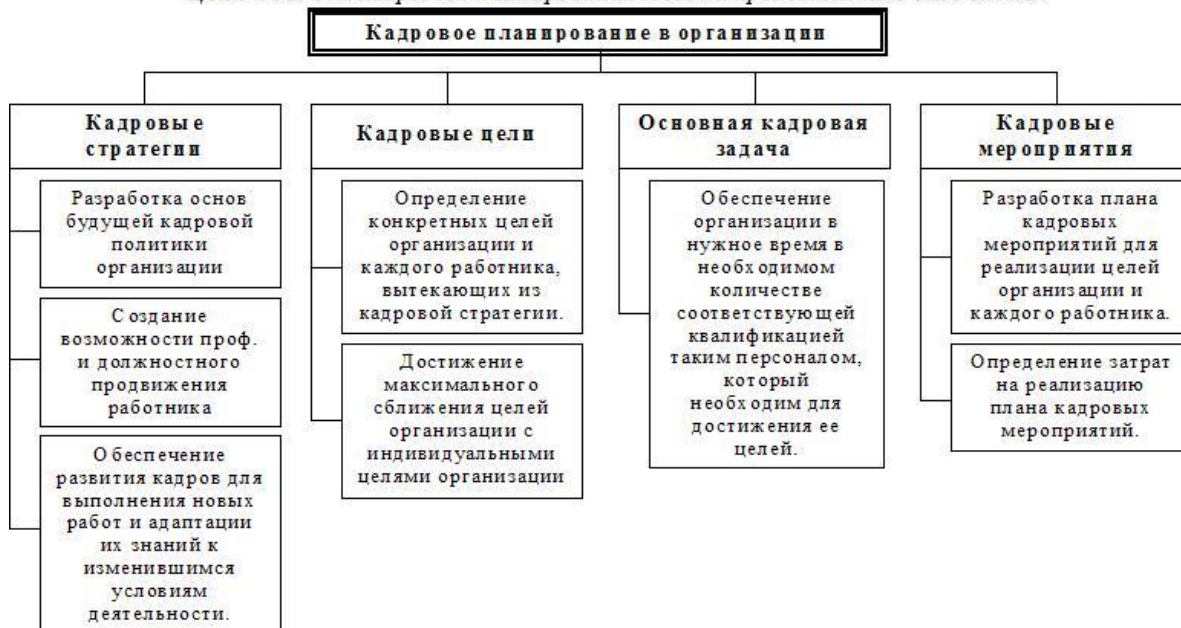
необходимом количестве, в соответствии со способностями. Склонностями работника и предъявляемые к ним требования.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах работника. Для организации важно обладать таким персоналом, который необходим для решения всех производственных задач. Планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации. Кадровое планирование эффективно когда оно интегрировано в общий процесс планирования деятельности организации.

Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы:

1. сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы;
2. каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба;
3. как лучше использовать каждого работника в соответствии с его способностями;
4. каким образом обеспечить развитие потенциала сотрудников для выполнения новых работ и поддерживать их знания в соответствии с запросами производства;
5. каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия.

Цели и задачи кадрового планирования можно представить в виде схемы:



Кадровое планирование начинается одновременно с разработкой кадровой политики. Т.к. управление персоналом выполняет обширную группу функций, процесс кадрового планирования принято разделять на несколько частных аспектов. При системном планировании сокращается число ошибочных решений т.к. благодаря высокой интенсивности планирование значительно повышается качество решений по сравнению с

теми, которые принимаются импровизированно исходя из сложившейся ситуации. При этом возможность ошибок в кадровой сфере очень велика и их влияние на экономические и социальные процессы весьма чувствительны. Кадровое планирование имеет много измерений. Помимо временного разделения на д/срочное, с/срочное и к/срочное важным является разделение на стратегическое, тактическое, оперативное. Каждый из этих видов планирования имеет свои цели, мероприятия, потенциал.

Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически (для организации и ее персонала). При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также принципы политики организации. Формирование целей организации в кадровой области происходит путем переговоров по широкому кругу вопросов, в которых участвуют все заинтересованные стороны. Плановым процесс целеполагания становится только тогда, когда он проводится систематической последовательностью.

Этапами процесса планирования целей является:

- Поиск целей;
- Анализ целей и их ранжирование;
- Оценка возможности реализации;
- Выбор и реализация целей;
- Контроль и их ревизия.

На ступени стратегического планирования рассматриваются генеральные цели, которые затем конкретизируются в тактическом и оперативном планировании. Планирование мероприятий охватывает инструментарий разработки программ, которые используются для реализации данной кадровой функции. Инструментарий используется ответственными за принятие решений по реализации кадровых функций. Для планирования комплексных кадровых мероприятий при помощи инструментария проводится дополнительный анализ системы производственных целей в области управления персоналом. Планирование потенциала означает ориентацию кадрового планирования на выявление потенциала персонала, получения преимуществ в сравнении с конкурентами. Для определения потенциала производится анализ, который определяет степень использования кадрового потенциала в будущем. Планирование потенциала охватывает стратегическое развитие кадров, изменение системы стимулирования, усиление участия сотрудников в управлении, структурирование труда сотрудников в управлении в целях мотивационного повышения групповой и индивидуальной ответственности, а также целенаправленный отбор кадров для обеспечения кадрового потенциала. Планирование потенциала охватывает знания, способности, поведение установки, необходимое для выполнения будущих задач.

Повышение эффективности и результативности управления, направленного на использование человеческого капитала, предполагает реализацию концепции кадрового контроллинга. Кадровый контроллинг позволяет выявлять сильные и слабые стороны системы управления персоналом, осуществлять информационное обеспечение принятия управленческих решений в целях оптимального использования человеческого капитала и в конечном итоге становится эффективным инструментом управления предприятием в условиях инновационного развития.

Рассматривая кадровый контроллинг как систему, направленную на эффективное использование человеческого капитала, можно выделить следующие ее элементы: цели, субъекты, объекты, процесс кадрового контроллинга и его результаты.

Основной целью кадрового контроллинга является координация и оптимизация деятельности предприятия в рамках системы управления персоналом, направленной на совершенствование управления человеческими ресурсами для достижения инновационных целей. В зависимости от уровня развития предприятия и его целевых потребностей можно выделить следующие экономические и инновационные цели кадрового контроллинга: рост инновационного потенциала и повышение уровня конкурентоспособности компании, увеличение прибыльности, повышение стоимости человеческого капитала и др.

Субъектами кадрового контроллинга являются структурные подразделения предприятия и отдельные лица, принимающие участие в процессе управления персоналом.

Основными субъектами кадрового контроллинга являются HR-менеджеры, сотрудники отдела кадров, линейные руководители, служба управления персоналом и др.

В зависимости от представлений руководства компании о роли и значении персонала в ее инновационном развитии объектами кадрового контроллинга могут являться различные количественные и качественные характеристики персонала, такие как уровень человеческого капитала, трудовой и инновационный потенциал и др.

Процесс осуществления кадрового контроллинга можно представить в виде следующих этапов:

1. Разработка наилучшей модели управления персоналом, включающей перечень конкретных критериев и показателей эффективности, которые характеризуют степень достижения инновационных целей предприятия.
2. Сравнение установленных плановых критериев и показателей эффективности управления персоналом с фактическими.

3. Принятие управленческих решений в целях повышения эффективности деятельности предприятия.

Согласно наиболее распространенной точке зрения, результатом функционирования кадрового контроллинга является повышение эффективности управления персоналом. Однако некоторые авторы выделяют и такие результаты, как оптимизация затрат на персонал, повышение стоимости человеческого капитала и др.

Рассмотрим контроллинговые мероприятия авторской модели кадрового контроллинга более подробно.

1. Анализ состояния производства должен осуществляться в целях выявления проблем в системе управления персоналом по следующим элементам производственной системы: производственные функции; организационная структура производства; кадры производства; средства и предметы труда; методы организации производства; технология производства, продукции и услуг.

2. Планирование/корректировка ключевых показателей эффективности.

На данном этапе в соответствии с кадровой инновационной стратегией предприятия разрабатываются ключевые показатели эффективности, позволяющие фиксировать отклонения параметров системы управления персоналом. Данные показатели должны наиболее полно оценивать экономическую и социальную эффективность управления персоналом. По мнению Ю.Г. Одегова, в общую оценку эффективности следует включить показатели, отражающие издержки на рабочую силу, вложения в человеческий капитал. Для последующего анализа отклонений каждому показателю необходимо присвоить индикаторную линейку.

3. Организация информационных потоков является одним из важнейших условий эффективного управления персоналом. Контроллинговая информация должна отвечать следующим требованиям: своевременность, достоверность, полнота и полезность. Целью на данном этапе является оптимизация перемещения информации, которая концентрируется в системе кадрового контроллинга.

4. Мониторинг и анализ отклонений показателей эффективности позволяет фиксировать и представлять информацию для последующего анализа отклонений показателей эффективности. На данном этапе необходимо сопоставить полученные результаты с имеющимися на момент контроля показателями. Процент достижения целевого показателя рассчитывается по индикаторной линейке. В случае, если показатель ниже критического, процент достижения эффективности этого показателя автоматически приравнивается к нулю.

В случае, если фактическое значение больше целевого, то процент достижения целевого показателя (%др) рассчитывается по формуле:

$$\%др = (ВКЗ - \text{Факт}) / (ВКЗ - \text{Цель}), (1)$$

где ВКЗ – верхнее критическое значение показателя; Факт – фактическое значение показателя; Цель – целевое значение показателя.

В случае, если фактическое значение меньше целевого, то процент достижения целевого показателя рассчитывается по формуле:

$$\%др = (\text{Факт} - НКЗ) / (\text{Цель} - НКЗ), (2)$$

где НКЗ – нижнее критическое значение показателя.

Доля каждого показателя в общей эффективности определяется по формуле:

$$D_i = d_i * r_i, (3)$$

где i – количество структурных показателей; r_i – процент достижения целевого показателя; d_i – вес вклада показателя в достижение инновационной цели, определенный методом экспертных оценок (при этом желательно оценить уровень согласованности экспертов).

Общая оценка эффективности управления персоналом рассчитывается по формуле:

$$D_i = d_i * r_i . (4)$$

Целью на данном этапе является получение информации обо всех параметрах службы управления персоналом для принятия управленческих решений.

5. Принятие управленческих решений. На данном этапе главной целью является разработка программы рекомендаций для повышения эффективности управления персоналом. Программа должна включать такие пункты, как: показатели, требующие первоочередного вмешательства; причины отклонения показателей; лица, ответственные за эти отклонения; мероприятия, направленные на преодоление причин отклонения.

Более последовательно мотивировать к достижению целевых показателей можно путем их привязки к переменной части заработной платы линейных руководителей служб управления персоналом.

Использование данной модели кадрового контроллинга в системе управления персоналом предприятия в условиях инновационной экономики позволяет:

- координировать деятельность службы управления персоналом, направленную на достижение инновационных целей предприятия;
- контролировать затраты на персонал;
- прогнозировать динамику ключевых показателей, влияющих на эффективность управления персоналом;
- разработать систему мотивации для функциональных руководителей служб управления персоналом;
- принимать управленческие решения, направленные на повышение эффективности деятельности предприятия.

3. Оперативный план работы с персоналом

Содержание оперативного плана работы с персоналом включает: планирование потребности в персонале, планирование привлечения персонала, планирование трудовой адаптации, планирование высвобождения или сокращения персонала, планирование использования персонала, планирование обучения, планирование деловой карьеры, планирование расходов на персонал. Структура оперативного плана включает следующие друг за другом этапы:

- сбор информации о персонале;
- определение целей планирования производства;
- проверку информации о персонале на соответствие ее целям планирования производства;
- определение вероятности реализации целей кадрового планирования;
- планирование потребности в персонале;
- планирование привлечения персонала, в т.ч. при помощи интернет-сайтов (Вакансии в Вологде, Туле, Нижнем Новгороде и др.);
- планирование адаптации и высвобождения персонала;
- планирование использования персонала;
- планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения;
- планирование расходов на персонал организации;
- регулярный контроль и развитие отдельных видов планирования.

Для разработки оперативного плана необходимо с помощью специально составленных анкет собрать следующую информацию:

- 1) сведения о постоянном составе персонала;

2) данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура и т.д.);

3) текучесть кадров;

4) потери времени в результате простоев, по болезни;

5) данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, ночную смену или несколько смен, продолжительность отпусков);

6) заработная плата рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

7) данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами добровольно). Анкеты следует составлять т.о., чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию.

Сведения о персонале делятся на переменные данные (например, простой, прогулы) и базовые данные. Базовые данные включают в себя:

1) постоянные сведения (например, пол, год рождения);

2) условно постоянные (тарифная сетка, штатное расписание).

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования. Она должна отвечать следующим требованиям:

- простота — это значит, что информация должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько необходимо в данном случае;

- наглядность — сведения должны быть представлены т.о., чтобы можно было быстро определить главное, избежать многословия. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;

- однозначность — сведения не должны быть неясными, в их толковании следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;

- сопоставимость — сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;

- преемственность — сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы предоставления;

- актуальность — сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т.е. предоставляться без опозданий.

4. Планирование потребности в персонале

Планирование персонала как система комплексных решений позволяет обеспечить организацию необходимым персоналом;

подобрать людей, способных решать поставленные цели, формировать новые подходы к их решению;

обеспечить необходимый уровень квалификации работников;

обеспечить активное участие работников в деятельности организации

Существует несколько этапов в процессе планирования потребности в персонале:

определения типов потребности в персонале;

определения цели планирования;

определения вида планирования потребности в персонале;

определение метода планирования потребности в персонале

Типы потребностей в персонале:

1 Нормативная - общее количество рабочих мест (с указанием степени и степени их загрузки - на полный рабочий день, на неполный рабочий день, по мере необходимости) в условиях работы организации на полную мощность т.

2 Чистая (на период) - количество заполняемых мест, необходимых при планируемой загрузке в течение периода (месяца, квартала, года)

3 Валовая (на период) - количество рабочих (штатных и нештатных), необходимых организации для обеспечения ее работы в течение периода при запланированной нагрузке

Цели планирования:

1 Обеспечение производственного (в широком смысле) процесса организации персоналом с учетом необходимой численности и качества

2 эффективна организация работы с персоналом как в краткосрочном (комплектование персонала), так и в долгосрочном (развитие персонала) аспектах

Виды планирования потребности в персонале

Проектное: Определение нормативной потребности в персонале (при создании предприятия) или ее изменения при осуществлении организационных изменений (сокращение, расширение, полное или частичное перепрофилирование, внедрение новой техники.

Текущее:

* определение чистой потребности в персонале на период (месяц, квартал, год - не больше) как отклонение от нормативной потребности за счет действия таких факторов, как изменение загрузки предприятия, фактическая квалификация персонала

- определение валовой потребности в персонале на тот же период как отклонение от чистой потребности за счет действия таких факторов, как дисциплина, болезни, текучесть и т.д.

Перспективное: Определение валовой потребности в наиболее важных или \"дефицитных\" категориям персонала на перспективу (два года и более) и возможностей ее удовлетворения за счет внутренних источников

Планирование человеческих ресурсов включает изучение особенностей работы как систематического анализа работы внутри организации После того, как менеджеры вполне изучат специфику профессий и работу, которую надо выполнять в этой организации й, они могут начинать процесс планирования с целью обеспечить будущие потребности организации в человеческих ресурсах Менеджер прежде всего определяет тенденции использования человеческих ресурсов в предыдущих периода х, будущие организационные планы и общие экономические тенденции Прогнозирование предложения труда предусматривает две задачи:

- 1) прогнозирование внутреннего предложения;
- 2) прогнозирование внешней предложения

Самый простой метод состоит в приспособлении нынешнего уровня укомплектования персоналом до ожидаемого размера текучести кадров и должностных перемещений

Планирование потребности в персонале - начальная ступень процесса кадрового планирования, базируется на данных о запланированы рабочие места, штатное расписание, план замещение вакантных должностей и другой информации о персонале и организацию При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений Планирование персонала - процесс работы с кадрами, включает в себя несколько этапов:

- 1) подготовительный - информационно-справочный;
- 2) о ведении отбора или аттестации;
- 3) проведение системной после аттестационной работы с кадрами руководителей и специалистов, включающий обучение, стажировки, тренинги, контроль и проверку исполнения, анализ принятия управленческих решений и их эффективность

5. Планирование производительности труда и показателей по труду

Основными трудовыми показателями являются: производительность труда, численность работников; фонд заработной платы, средняя заработная плата

Трудовые показатели определяются технико-экономическими и другими факторами производства: технико-организационным уровнем производства (научно-технический прогресс и технический уровень производства и продукции, их конкурентность структура хозяйственной системы и уровень организации производства и труда, уровень управления) социальными условиями; природными условиями и уровнем рациональности природопользования; внешней связями и уровнем их использования.

Основой для разработки системы плановых трудовых показателей являются: производственная программа, план повышения эффективности производства, нормы и нормативы затрат труда и заработной платы

В рыночной экономике повышение производительности труда - основной фактор решения экономических проблем предприятия

Изменение соотношения между затратами рабочего времени и количеством произведенной продукции характеризует движение производительности труда

Уровень и динамика производительности труда определяются сложным взаимодействием факторов: материально-технических, организационных, экономических, социальных, природно-климатических, структурных

Для планирования производительности труда на предприятии могут использоваться стоимостные и натуральные показатели производства Однако измерения производительности в натуральных единицах практически не применяется из-за разнообразия и непостоянства сопоставимости продукции Она часто обновляется, меняются ее потребительские свойства Этим объясняется повсеместное использование стоимостных показателей при планировании производительности труда определяет уровень, темпы и факторы ее роста.

Целью планирования роста производительности являются:

- расчет основных технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия на стадии подготовки и сравнение вариантов проекта плана;
- самый учет эффективности внедрения мероприятий плана технического и организационного развития производства;
- определение роли и задач отдельных служб, отделов и других производственных подразделений в повышении производительности труда;
- анализ динамики роста производительности труда

Самым распространенным методом планирования показателя повышения производительности труда является планирование по факторам ее роста.

Все факторы, влияющие на повышение производительности труда, можно разделить на:

- 1) структурные сдвиги в производстве, то есть изменение доли отдельных видов продукции в общем объеме производства;
- 2) повышение технического уровня производства;
- 3) совершенствование управления организации производства и труда;
- 4) изменение объема производства продукции;
- 5) отраслевые факторы, например изменение горно-геологических условий, содержание полезных веществ в руде и т.д.;
- 6) введение в действие и освоение новых объектов

Определяя количественное влияние отдельных факторов на повышение производительности труда, следует исходить из относительной экономии численности работников за счет влияния того или иного фактора или их совокупности. Исходным показателем всех планово-экономических расчетов является необходимая численность промышленно-производственного персонала (условное), рассчитанная на основе показателей базисного выработки и запланированного в бсягу производства, т.е. она равна базисной численности, умноженной на показатель темпа роста запланированного объема продукции. Влияние возможной экономии рабочей силы на повышение производительности труда по отдельным факторам и в целом определяется с помощью показателя условной плановой численности, уменьшенной за счет всех факторов.

Различия в условиях производства на предприятиях, а также особенности влияния на рост производительности труда отдельных факторов обуславливают разнообразие расчетов экономии численности за отдельными известными факторами. Однако можно определить некоторые общие принципы этих расчетов:

- необходимость учета поправки на срок внедренного мероприятия;
- в тех случаях, когда внедряемая мера касается только части рабочих, результат умножается на соответствующую долю рабочих в общей их численности;
- за последовательного внедрения мероприятий, направленных на экономию численности работников, применяется ступенчатый метод расчета, то есть следующая величина уменьшения относится не к первоначальной численности работников, а к сокращенной в результате внедрения технологий.

Влияние высвобождения численности за счет каждого фактора определяется по формуле:

$$\Delta\Pi = \frac{E_i \cdot 100}{\Pi_{\text{пл}} - E_{\text{зм}}},$$

- где E и - экономия численности работающих по данному фактору, человек;
- $Ч_{п}$ - условная численность работающих, рассчитанная на запланированный объем производства по выработке базисного года, человек;
- $E_{заг}$ - общая экономия численности промышленно-производственного персонала, человек
- Размер роста производительности труда в целом за счет действия всех факторов по производственному подразделению определяется по формуле:

$$\Delta\Pi = \frac{E_{заг} \cdot 100}{Ч_{п} - E_{заг}}.$$

На уровень производительности труда влияют структурные сдвиги в производстве. Поскольку увеличение плановых объемов производства по отдельным цехам неодинаковое, постольку условная численность работающих, рассчитанная в целом по предприятию, и сумма условной численности по цехам отличаться:

$$\text{ЭЧП} = Ч_{баз} \cdot Коб - Ч_{п}$$

где ЭЧП - относительная экономия численности промышленно-производственного персонала;

$Ч_{баз}$ - численность промышленно-производственного персонала в отдельных структурных подразделениях в базисном периоде, человек;

$Коб$ - коэффициент увеличения объема производства продукции в плановом периоде;

$Ч_{п}$ - условная численность промышленно-производственного персонала, рассчитанная в целом по предприятию

Важным фактором роста производительности труда является повышение технического уровня производства, что достигается за счет комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрение передовой технологии, модернизации действующего оборудования, изменения конструкции и технических характеристик изделий, повышение качества продукции, улучшение использования материалов, топлива и других энергоресурсов, внедрение новых, более эффективных видов сырья, материалов и энергоресурсов. Изменение численности работников в результате внедрения новой техники, технологии, модернизации оборудования определяется сравнением численности работников для выполнения запланированного объема работ до и после внедрения мероприятий.

$$E_{\text{чп}} = \left[1 - \frac{M}{M_1 + M_2 \left(1 + \frac{\Pi}{100} \cdot \frac{T_{\text{д}}}{T_{\text{к}}} \right)} \right] \cdot \text{Ч}_{\text{п}} \cdot K,$$

где ЭЧП - относительная экономия численности работников, лиц;

M - общее количество единиц оборудования в запланированном периоде;

M1 - количество единиц оборудования, не подлежащим техническому усовершенствованию;

M2 - количество единиц нового или модернизированного оборудования;

Π - показатель повышения производительности нового или модернизированного оборудования, %;

Чп - численность промышленно-производственного персонала на плановый период, рассчитанная исходя из выработки базисного периода, человек;

Tд - количество месяцев действия нового или модернизированного оборудования;

Tк - календарное число месяцев в плановом периоде;

K - доля рабочих, занятых на оборудовании в общей численности работников

Влияние комплексной механизации и автоматизации на экономию труда в некоторых случаях можно определить прямым счетом. Влияние совершенствования организации производства и труда на повышение производительности зачастую оказывается по следующим направлениям: совершенствование управления производством, сокращение потерь рабочего времени (уменьшение простоев, невыходов на работу), увеличение норм и зон обслуживания, сокращение потерь от брака, изменения в специализации производства, не связанные с внедрением новой техники; внедрение прогрессивных форм организации труда, уменьшение количества рабочих, не выполняющих нормы выработки.

Улучшение использования рабочего времени можно достичь в результате сокращения круглосуточных и внутрисменных потерь (простой, прогулы, неявки по болезни, в связи с выполнением государственных обязанностей, с разрешения администрации и т.д.) Уменьшения численности работников за счет сокращения потерь рабочего времени:

$$E_{\text{чп}} = \frac{\text{Ч}_{\text{п}} \cdot \text{У}_{\text{чр}}}{100} \cdot \frac{B_o - B_{\text{шт}}}{100 - B_{\text{шт}}},$$

где Учр - доля рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала, %;

Bo - потери рабочего времени в базисном периоде, %;

Впл - потери рабочего времени в плановом периоде, %

Экономия рабочей силы благодаря сокращению брака и отклонений от нормальных условий работы рассчитывается так же, как и в случае сокращения потерь рабочего времени

Экономия затрат труда благодаря специализации производства и увеличению объема кооперированных поставок определяется с учетом доли покупных изделий и полуфабрикатов в общем объеме продукции:

$$E_{\text{чп}} = \left(1 - \frac{100 - \Pi_{\text{пл}}}{100 - \Pi_{\text{баз}}} \right) \cdot \text{Ч}_{\text{п}},$$

где $\Pi_{\text{пл}}$ - доля кооперированных поставок в плановом периоде, %;

$\Pi_{\text{баз}}$ - доля кооперированных поставок в базисном периоде, %

Большое значение для повышения производительности труда имеет снижение численности рабочих, не выполняющих нормы выработки. Расчет относительной экономии рабочей силы, достигнутой благодаря такому снижению, осуществляется на основе показателей среднего выполнения норм этими рабочими, их доли в общей численности рабочих и коэффициента выполнения норм в плановом периоде:

$$E_{\text{чп}} = \frac{\text{Ч}_{\text{п}} \cdot \text{У}_{\text{чр}} \cdot E_{\text{чр}}}{100},$$

$$E_{\text{чр}} = \frac{\Pi_{\text{н}} \cdot \text{У}_{\text{чр}}}{100},$$

где $\text{У}_{\text{чр}}$ - доля рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала, %;

$E_{\text{чр}}$ - относительная экономия численности рабочих, %;

$\Pi_{\text{н}}$ - плановое повышение уровня выполнения норм выработки группой рабочих, не выполняющих нормы выработки, %;

$\text{У}_{\text{чр}}$ - доля рабочих, не выполняющих нормы выработки, в общей численности рабочих

Влияние на рост производительности труда изменения объема и структуры производства осуществляется по таким направлениям, как изменение объема производства продукции, изменение удельного веса отдельных видов продукции тощ что Необходимо отметить, что пропорционально увеличению объема производства колеблется только численность основных рабочих и значительно меньшей степени - численность других категорий промышленно-производственного персонала.

Этот метод планирования роста производительности труда является достаточно распространенным. Однако он имеет и серьезные недостатки, поскольку расчет

повышения производительности труда по факторам чаще завышает плановую численность рабочих, негативно влияя на повышение производительности труда. В методике планирования необходимо преодолеть существующие недостатки, а главное - сделать ее не статической, а средством установления оптимального плана, который бы обеспечивал необходимый рост производительности труда при минимальных затратах. Целесообразно было бы расширить практику планирования повышения производительности труда на основе расчета коэффициента эффективности организационно-технических мероприятий, направленных на снижение трудоемкости и улучшения использования рабочего времени.

При планировании роста производительности труда по такому методу можно использовать показатели снижения технологической трудоемкости и изменения доли основных рабочих в общей численности и промышленно-производственного персонала, снижение полной трудоемкости.

Основными технико-экономическими показателями, которые используются при планировании повышения производительности труда, могут быть:

- нормативная, фактическая и плановая трудоемкость всей производственной программы, а также рассчитанной на единицу выпускаемой продукции;
- снижение трудоемкости от внедрения запланированных организационно-технических мероприятий;
- численность работников по категориям;
- баланс рабочего времени работников в базисном и плановом периодах

Определяется зависимость между показателями часового, дневного и годовой выработки, а также между выработкой рабочих и работающих. Снижение технологической трудоемкости характеризует рост годовой выработки:

$$I_{\text{тп}} = \frac{T_{\text{технол}}}{T_{\text{технол}} - T_{\text{з}}},$$

где $T_{\text{технол}}$ - трудоемкость технологическая планового объема работ, рассчитанная по фактическим затратам труда;

$T_{\text{з}}$ - снижение затрат труда от внедрения организационно-технических мероприятий

Рассчитывая месячную и годовую производительность труда, следует учесть среднее количество отработанных часов за смену среднеспящего работника, а также среднее количество явочных дней одного работника в плановом и базисном периодах.

Индекс роста годовой (месячной) производительности труда определяется по формуле:

$$\text{Ипр} = \text{ИПГ} - \text{Измф} - \text{Иявдн}$$

где ИПГ - индекс часовой производительности труда;

Измф - индекс использования сменного фонда рабочего времени;

Иявдн - индекс изменения количества явочных дней в году в среднесписочного работника

При этом:

$$I_{\text{зм.ф}} = \frac{\Phi_{\text{пл}}}{\Phi_{\text{баз}}}; \quad I_{\text{яв.дн}} = \frac{D_{\text{яв.пл}}}{D_{\text{яв.баз}}},$$

где Фпл и Фбаз - соответственно среднее количество отработанных часов за смену среднесписочного работника в плановом и базовом периодах, ч;

Д явпл и Д явбаз - соответственно среднее количество явочных дней среднесписочного работника в плановом и базисном периодах, дней

1. 4 Лекция №4 (6 часов).

Тема: «Сущность и содержание кадрового планирования»

1.4.1 Вопросы лекции:

1. Основной цикл планирования.
2. Планирование расходов на персонал. Взаимосвязь плана и бюджета по персоналу.
3. Правила постановки плановых целей: сонаправленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей
4. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом.
5. Бизнес–план по персоналу как основа бюджетирования.

1.4.2 Краткое содержание вопросов:

1. Основной цикл планирования.

Процесс планирования включает в себя три этапа.

Оценка наличного персонала | Оценка будущих потребностей | Разработка программы по развитию персонала

Планирование персонала в действующей организации логично начать с оценки его наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели. Например, в крупных рекламных агентствах в проведении и подготовке одной рекламной коммерческой

передачи может быть задействовано более ста человек. Даже в столь простом деле, как обработка багажа на авиалинии, обычно задействовано много различных работников.

Помимо этого руководство должно оценить и качество труда своих работников. Для этого необходима разработка системы инвентаризации трудовых навыков или специальностей, которая предусматривает регистрацию профессиональных навыков работников с указанием количества работников, обладающих ими.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей.

Для целей эффективного прогнозирования рабочей силы необходима четко отработанная модель процессов, связанных с обеспечением организации кадрами.

Анализ имеющегося опыта позволяет построить общую схему внутрифирменного кадрового планирования, состоящую из нескольких основных блоков.

А. Первый блок - постановка кадровой проблемы.

Здесь как бы заключен вопрос: что необходимо производству с точки зрения его кадрового обеспечения? Параметры производственной программы и организационная структура фирмы (отделений, заводов, которые должны обеспечить реализацию хозяйственной стратегии) определяют требуемое количество рабочей силы (на основе расчета объема трудовых затрат по каждому виду деятельности, социальных обязательств и т.д.) и ее качество (уровень знаний, опыта, навыков). Требования к конкретным рабочим местам постоянно уточняются на основе анализа работ, функций, должностных инструкций. Надо сказать, что конкретный набор требований даже по должностям, носящим общее название, имеет сотни модификаций в зависимости от конкретных условий фирмы, места должности в общей организационной структуре, в процессе нововведений.

Разрабатывается как общая потребность в рабочей силе, так и как потребность по отдельным ключевым должностям и специальностям. Чтобы не определять потребность по каждой узкой специальности, активно используется группировка по каким-либо параметрам. В более или менее перспективном плане потребность в рабочей силе определяется на основании прогнозов изменения производственных параметров. По подсчетам западных специалистов, величина ошибки в данном случае колеблется от 2 до 20 %. Что касается дальности прогнозирования, то об этом будет сказано ниже. Но в инновационных структурах существует многовариантность возможных параметров, и, следовательно, требования носят более схематичный характер и могут быть точно определены только в ходе реализации плана нововведений.

В. Второй блок (ресурсный) - источники решения проблемы.

Он представляется ключевым. Здесь даются ответы на следующие вопросы: что есть и в чем несоответствие с тем, что необходимо? Иначе говоря, блок содержит несколько направлений оценки кадровых ресурсов фирмы. Суть планирования в том, что оценка принимает вид постоянного процесса отслеживания, а не периодических мероприятий (ответ на вопрос: "Что есть?" - всегда готов). Впрочем, постоянство и глубина отслеживания зависят от состояния рынка готовой рабочей силы.

Первое направление - оценка, анализ состояния наличных ресурсов: их количество, текучесть, качество, результативность труда, заслуги, компетентность, оптимальность их загрузки и т.д.

Второе - оценка внешних источников. К ним относятся работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся. Эти источники все больше рассматриваются под углом "зоны интересов" фирмы в процессе нововведений.

Третье направление - оценка потенциала указанных источников, т.е. качественные резервы развития ресурсов. Безусловно, оценка потенциала - своего рода "лакмусовая бумажка" развитости кадрового планирования, его нацеленности на перспективу.

Необходимо подчеркнуть, что реальные возможности ресурсного блока кадрового планирования определяются главным образом характером информационной базы, содержанием банка данных.

В соответствии с эволюцией кадровой политики (от функции снабжения готовой рабочей силой к функции всемерного развития и максимального использования уже занятых работников) происходит переход от оценки внешних источников к более тщательному анализу состояния и потенциала внутренних ресурсов. При этом оценка носит все более активный характер: от учета количественных и качественных параметров к исследованию потенциала.

Особое значение ресурсный блок приобретает в условиях инновационного процесса, поскольку кадры составляют важнейший элемент научно-технического потенциала фирмы, причем работающий в режиме активной обратной связи (генерирование нововведений). В данном блоке происходит выявление тех, кто способен развиваться в неопределенных условиях (новаторов), оценивается их пригодность к творческой работе. Часто меняется и единица оценки: ею становится группа работников, что связано с функционированием целевых структур.

Следующая ступень - оценка соответствия требований и ресурсов (в настоящее время и в будущем). Выявление разрыва окончательно корректирует количественную и качественную потребность в кадрах (в различной степени приближения для основной и инновационной подсистем производства). Очень важно установить природу

несоответствия требуемого и имеющегося, поскольку этим обуславливается круг мероприятий по его ликвидации, в том числе путем реализации имеющегося потенциала работников.

С. Третий блок кадрового планирования (результатирующий) - решение, проблемы.

Он содержит ответы на все поставленные вопросы, т.е. конкретные программы по реализации требований производства с учетом имеющихся ресурсов: наём, адаптация, подготовка и повышение квалификации, вертикальное и горизонтальное продвижение, увольнение и др. В соответствии с приоритетностью развития внутренних ресурсов на первый план выходят программы продвижения и повышения квалификации (относительно найма). Кстати, резко повышается значение и системы мотивации персонала, поскольку механизм динамики (развития) должен подкрепляться механизмом стабилизации. Естественно, что в конкретных условиях отдельных фирм программы развития внутренних ресурсов могут вообще отсутствовать, тогда планирование сводится к сопоставлению прогноза вакантных мест с возможностями внешних источников готовой рабочей силы.

2 Планирование расходов на персонал. Взаимосвязь плана и бюджета по персоналу

Затраты на персонал включают в себя: оплату произведенной работы; выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени; премии и вознаграждения; стоимость бесплатного питания; предоставления жилья; стоимость профессионального обучения; обеспечение персонала одеждой; налоги на заработную плату.

В соответствии с Налоговым Кодексом РФ в расходы работодателя на персонал включаются:

- Все начисления работникам в денежной и натуральной форме, стимулирующие начисления и надбавки;
- Компенсационные выплаты, связанные с режимом работы или условиями труда;
- Премии и единовременные поощрительные выплаты;
- Расходы, связанные с содержанием работников, предусмотренные контрактами и коллективными трудовыми договорами.

Расходы на персонал подразделяются на основные и дополнительные. Основные расходы включают в себя заработную плату и премии. К дополнительным расходам относятся: единый социальный налог, страховые взносы по добровольному медицинскому страхованию, оплату отпусков, оплату больничных листов, затраты на обеспечение

нормальных условий труда и техники безопасности, затраты на обучение сотрудников, затраты на привлечение персонала, прочие затраты.

Кроме того, в дополнительные расходы включаются также и социальные расходы, а именно: оплата транспортных расходов, оплата медицинских и оздоровительных услуг, компенсация расходов на питание, оплата спецодежды и пр.

Расходы на персонал в России в целом значительно ниже, чем в развитых странах, где доля заработной платы в себестоимости в два раза выше, чем у нас. В России она составляет лишь 20 %. Кроме того, следует отметить, что в развитых странах наблюдается тенденция к увеличению дополнительных расходов на персонал, а в особенности социальных расходов. Чего нельзя сказать о России, где расходы сокращаются и имеют место невыплаты заработной платы, особенно в учреждениях бюджетной сферы, что не может быть совместимо с понятием «рыночная экономика».

Расходы на содержание персонала - это расходы, которые предприятие платит за работу (труд). Они выступают в виде выплаты денежных вознаграждений, дополнительных расходов на содержание персонала, осуществляемых в соответствии с действующими законами и тарифными соглашениями, или добровольных социальных услуг предприятия.

Прямые затраты, такие, как почасовая ставка заработной платы, четко привязаны к отработанному времени и могут быть снижены путем сокращения числа рабочих часов, т.е. они прямо пропорционально зависят от времени, затраченного на работу. В связи с этим данный вид издержек рассматривается как переменный.

Косвенные расходы в подавляющем своем составе не находятся в прямо пропорциональной зависимости от отработанного времени. Эти затраты определяются в расчете на одного работника и в значительной степени не зависят от времени, затрачиваемого работником на труд. Этот вид затрат получил также название постоянных (или квазипостоянных) издержек.

Структура издержек на персонал:

Прямые (переменные)

Косвенные (постоянные):

Оплата по результатам труда

Заработная плата

Оклад штатных сотрудников

Выплаты внештатным сотрудникам

Прочие выплаты

На основании тарифов и законодательства

Отчисления работодателей на социальное страхование от несчастных случаев

Оплата отпусков

Оплачиваемые больничные листы

Инвалидность

Техника безопасности

Расходы на организацию производства и экологию

Прочие расходы (единовременные пособия и т.д.)

Социальное обслуживание

Столовая

Жилищная площадь

Транспортные расходы

Социальное обеспечение

Выплата пособий заболевшим

Спецодежда

Фонд социального обеспечения

Страхование и доплаты

Прочие события (например, юбилеи, рацпредложения и т. п.)

При планировании расходов на персонал в первую очередь следует иметь в виду следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами за общественное питание, жилищно-бытовое обслуживание, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды.

Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики, здорового психологического климата в организации), расходы на создание рабочих мест.

Если текучесть кадров большая, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растет размер оплат сверхурочных работ, увеличиваются брак и простои, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность. Все это повышает расходы, связанные с персоналом, приводит к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности.

По мере развития рыночных отношений появляется необходимость учитывать новые виды затрат, связанных с участием работников в прибылях и капитале организации.

При планировании численности персонала, найме рабочих необходимо помнить, что налоги на социальное страхование должны быть включены в стоимость труда. В настоящее время во многих государствах налог по безработице оплачивается предпринимателем на базовом уровне (3% от общего уровня заработной платы). В России размер взносов в фонд занятости составляет в настоящее время 1,5% от фонда заработной платы для всех плательщиков.

В свете сказанного интересно проанализировать американский опыт финансирования программы страхования от безработицы. Здесь основная часть средств поступает за счет налога на предпринимателя. Однако предприниматель отчисляет этот налог лишь при наличии одного из двух условий: 1) если у него на предприятии в течение 20 недель в предыдущем или текущем году были заняты один или два человека; 2) если он выплачивал зарплату каждому работнику в 1500 долл. и более на протяжении трех месяцев в календарном году. Налогообложения не избежали даже хозяева домашней прислуги, если они ей выплачивали 1000 долл. и более в течение 20 недель за год. Таким образом, к работодателям различного типа при определении размера страховых взносов практикуется весьма дифференцированный подход.

В России законодательно предусмотрено положение о том, что средства Фонда занятости населения образуются за счет обязательных страховых взносов работодателей и взносов с заработной платы работника. Однако фактически плательщиками взносов являются только работодатели (предприятия, организации и другие хозяйствующие субъекты).

Различие в характере издержек, включаемых и не включаемых в заработную плату, является важным для принятия решений по управлению персоналом.

Так, издержки, связанные с наймом и профобучением новых работников, диктуют необходимость выбора определенной стратегии в этой деятельности. Те организации, которые придерживаются стратегии, нацеленной на найм высокооплачиваемых работников, привлекают сразу много кандидатов на каждую вакансию, чтобы расширить возможности выбора наиболее профессионально подготовленного и опытного работника. Выплачивая высокую заработную плату, они избегают прямых и косвенных издержек, связанных с наймом неопытных работников. Те же организации, которые следуют стратегии, направленной на найм низкооплачиваемых работников, смогут привлекать только малоопытных кандидатов и должны быть готовы к затратам на профобучение и к риску потерять работника, повысившего свою квалификацию, в связи с его уходом к

предпринимателю, предлагающему ему более высокую заработную плату. Таким образом, экономя на зарплате низкооплачиваемого работника, организация вынуждена больше средств тратить на его образование и на найм новых работников.

Другой вид затрат, которые несут организации и которые не входят в категорию заработной платы, - это льготы и пособия персоналу. Они включают отчисления на обязательное социальное страхование и расходы на устанавливаемые самой организацией льготы.

Для управления важно знать адрес тех или иных затрат. С этой целью издержки на персонал можно разбить на следующие семь групп:

1. Издержки на оплату труда:

- * платежи - основная заработная плата, премии, участие в прибыли, оплата сверхурочных, выплаты за заслуги, другие дополнительные выплаты;

- * прямые дополнительные льготы - пенсии, страхование жизни, отпуска, автомобиль, талоны на бесплатные обеды, схемы участия в собственности, схемы обеспечения жильем, помощь в жилищном строительстве, образовательные займы;

- * издержки, установленные законом, - сборы в национальные страховые и пенсионные фонды, сборы в департамент по образованию (в виде стипендий), страхование ответственности работодателя.

2. Издержки по набору:

- * подготовка спецификаций и объявлений;

- * затраты на рекламу;

- * отсев заявлений, интервьюирование и переписка с заявителями;

- * отборочные тесты;

- * медицинские проверки;

- * официальное назначение на должность.

3. Издержки на обучение:

- * заработная плата и расходы на учеников и наставников;

- * подготовка и поддержание программ обучения;

- * учебные материалы, оборудование и помещения;

- * низкая эффективность труда учеников до полного окончания обучения.

Кроме того, в соответствии с Положением о составе затрат и письмом Минфина России к расходам на подготовку и переподготовку кадров на договорной основе с учебными заведениями относятся затраты, связанные с оплатой предприятием в соответствии с договором за предоставленные учебными заведениями в процессе подготовки специалистов услуг, не предусмотренных утвержденными учебными

программами; за обучение кадров, не прошедших конкурсные экзамены и принятых на обучение по договору; за переподготовку и повышение квалификации кадров.

4. Издержки на перемену места жительства:

- * переезд, размещение и довольствие на время перерыва в работе;
- * помощь в жилищном строительстве;
- * оплата общежития.

5. Издержки при увольнении:

- * установленные государством выплаты за сокращение штатов;
- * другие выплаты.

6. Издержки на административное руководство:

* издержки на службу управления персоналом, за исключением указанных в других группах.

Иногда бывает довольно трудно сгруппировать все издержки по указанным группам, однако более подробный их анализ позволяет лучше контролировать расходы на персонал организации.

В соответствии с Планом счетов бухгалтерского учета переменные затраты на персонал учитываются на счете 70 "Расчеты с персоналом по оплате труда".

На счете 70 учитываются расчеты с персоналом как со стоящими, так и не состоящими в списочном составе организации по оплате труда (по всем видам основной и дополнительной заработной платы, премиям, пособиям, пенсиям работающим пенсионерам и другим выплатам), а также по выплате доходов по акциям и другим ценным бумагам данной организации.

На счете 70 отражаются также расчеты по внеплановым авансам, выдаваемым в установленном порядке своему персоналу.

Счет 70 имеет два субсчета:

70-1 "Начисленная заработная плата";

70-2 "Депонированная заработная плата".

Начисление заработной платы отражается по кредиту счета 70 в корреспонденции со счетами затрат (20, 23, 25, 26, 28, 33).

Суммы начисленных пособий по временной нетрудоспособности, пенсий и другие, выплачиваемые за счет отчислений на социальное страхование, относятся с кредита субсчета 70-1 в дебет счета 69 "Расчеты по социальному страхованию и обеспечению".

По дебету субсчета 70-1 отражаются выплаченные суммы заработной платы, премий, пособий по временной нетрудоспособности, пенсий, депонированные суммы, а также суммы удержанных налогов и др.

Аналитический учет расчетов с рабочими и служащими ведется в расчетных, расчетно-платежных ведомостях. На каждого работающего ведется лицевой счет по установленной форме. Аналитический учет депонированной заработной платы осуществляется в книге (карточках) учета депонированных сумм.

Расходы на персонал являются основой для разработки производственных и социальных показателей организации. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено следующими факторами:

- * отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;

- * внедрением новых технологий, предъявляющих более высокие требования к квалификации персонала, который становится более дорогим;

- * изменением законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов, повышением цен на товары первой необходимости (внешние факторы).

Планирование кадровых издержек, или расходов на персонал, предполагает учет всех количественных и качественных структурных факторов, соответствующих ценовых и тарифных компонентов.

Опыт западных стран показывает, что общие расходы организации, связанные с затратами труда на одного работника, более чем в два раза выше, чем выплаты денежных вознаграждений по труду. Если все расходы по содержанию персонала, состоящие из заработной платы, а также разного рода вознаграждения персонала оценить в 100%, то косвенные расходы на содержание персонала в среднем по промышленности составят также почти 100 %.

Соотношение прямых и косвенных затрат на персонал предопределяется прежде всего уровнем экономического развития страны, ценой рабочей силы в сравнении со стоимостью других первичных факторов производства, профессионально-квалификационным составом занятых и др. Россия на фоне других стран характеризуется сегодня дешевизной рабочей силы, а следовательно, соответствующими затратами по ее использованию.

Динамика и доля постоянных и переменных затрат должны оцениваться с позиций соответствия активной политики на рынке труда. Подобные затраты работодателей необходимо, разумеется, поощрять, предоставляя им льготы при выплате страховых взносов (в виде уменьшения размера отчислений либо своеобразного "налогового кредита" при определении сроков уплаты). Особенно в этом нуждаются мелкие предприятия на начальной стадии своего развития.

Все расходы на содержание персонала регулируются следующими путями:

1. Через существующие расходы:

- * ограничение максимального числа работающих;
- * прекращение приема на работу;
- * активное сокращение персонала.

2. Через рабочие выплаты:

- * замораживание выплат сверх тарифов;
- * пересчет повышения тарифов на внетарифные выплаты;
- * корректировка внутренних фондов социального обеспечения.

3. Через анализ общих расходов.

4. Посредством повышения эффективности:

- * одинаковые результаты с меньшим персоналом;
- * лучшие результаты, полученные тем же персоналом.

Ряд составляющих расходы элементов обусловлен внешними детерминантами, например минимально допустимым уровнем заработной платы, что отражено в тарифных договорах, или расходами на социальные нужды (например, взносы работодателей в медицинское и пенсионное страхование). Следует обратить внимание на то, что изменения тарифных договоров в рамках социальных законов повлияют на величину издержек. Следовательно, при планировании расходов на содержание персонала необходимо учитывать такие изменения.

В целом расходы на содержание персонала являются весьма часто отрицательным фактором при решении задач повышения эффективности производства.

Каким образом можно измерить затраты на персонал? Здесь возможны два подхода. Первый - затратный подход, посредством которого организация пытается измерить в денежном исчислении инвестиционные затраты на текущее содержание персонала. Это способ констатации того, во что обойдется организации потеря ее сотрудников.

Суть другого подхода - получить некоторую примерную оценку текущей стоимости персонала. Как правило, это достигается путем оценки текущей стоимости (для компании) отдельного работника, выраженной в рублях, и ее умножают на число лет в течение которых рабочий, вероятно, останется в качестве рабочей силы. Этот способ направлен на оценку стоимости на основе того, какие затраты придется нести при перемещениях текущего персонала.

Едва ли не каждый может согласиться с тем, что человеческие элементы - наиболее ценный капитал компании. Но сложности и неопределенность перевода неосязаемого

мастерства и непредсказуемой будущности в конкретные цифры до сих пор удерживали вложения в персонал на минимальном уровне.

В настоящее время на практике возможно применение метода, основанного на оценке затрат на приобретение персонала и его замену.

При определенной условности приведенных расчетов полученные данные указывают на необходимость тщательного анализа и планирования затрат на содержание персонала.

Калькуляция расходов по содержанию персонала является основой деятельности в области планирования, так как позволяет сопоставить фактические и плановые издержки, а также результаты за прошлые периоды.

Калькуляция расходов базируется на видах расходов и местах возникновения затрат на предприятии. Все издержки, вызываемые деятельностью организации, расположены по так называемым видам издержек:

- * расходы на заработную плату рабочих и оклады служащих;
- * дополнительные расходы по содержанию персонала;
- * энергетические расходы;
- * расходы по техническому обслуживанию и ремонту;
- * вспомогательные и производственные материалы;
- * транспортные расходы;
- * расходы на охрану окружающей среды;
- * амортизационные отчисления;
- * прочие инженерные услуги;
- * затраты на содержание помещений;
- * заводские накладные расходы (расходы на инфраструктуру).

Эти виды издержек соответственно определяются для расчетных участков, так называемых мест возникновения затрат. Чем меньше расчетный участок, тем точнее информация по расходам. Сегодня вследствие обработки данных с помощью ЭВМ возможно определить расходы с точностью до должностного места менеджера. Задача отдельного менеджера - обеспечить соблюдение планирования расходов и не превышать свой бюджет. Всякое имеющее отношение к расходам действие лица, ответственного за затраты по месту их возникновения, документируется. С помощью учета затрат и мест их возникновения можно каждый месяц получать "моментальный снимок" видов издержек и тем самым давать ответственному за затраты важную информацию для его дальнейших действий.

Процедура планирования расходов по содержанию персонала.

При перспективном планировании вначале необходимо отделить внешние факторы влияния на расходы по содержанию персонала от внутренних. В план должно включаться то, как будут развиваться законодательные нормы и тарифные соглашения и чего от них можно будет ожидать.

К внешним факторам влияния могут быть причислены следующие:

- * изменение размеров взносов на социальное страхование в соответствии с законом;
- * изменения налоговых правил;
- * периодически имеющие место пересмотры пенсий;
- * согласованные повышения тарифных ставок или - после реалистической оценки - ожидаемые повышения тарифных ставок;
- * вызывающие расходы изменения тарифных соглашений (увеличение продолжительности отпусков, сокращение рабочего времени и т.п.).

Но в планировании должны учитываться и обозримые общественно-политические тенденции. Так, необходимо адекватно учитывать ожидаемый процент инфляции, так как девальвация влияет на все рыночные цены. На расходы по содержанию персонала могут влиять новые законы, которые появятся в следующем году. Примером могут служить природоохранные нормативные требования, касающиеся производства, или руководящие указания по обезвреживанию отходов, обуславливающие особые расходы на обучение сотрудников. Наконец, при планировании должно учитываться все то, с чем организации в качестве внешних факторов расходов по содержанию персонала предстоит столкнуться в следующем году.

При этом искусство планирующего заключается в выдаче максимально точного прогноза, с тем чтобы предприятие могло заблаговременно принять меры в отношении калькуляции расходов по содержанию персонала и в значительной мере исключить неучтенные дополнительные финансовые нагрузки.

Внутренние факторы влияния на деятельность организации также должны быть включены в прогнозы. Это прежде всего результаты планирования численности и структуры кадров. Планирование расходов по содержанию персонала является вторым этапом планирования.

Разумеется, планирование численности и структуры персонала и планирование расходов по его содержанию взаимодействуют друг с другом. Планирование численности и структуры персонала всегда происходит с соблюдением аспекта расходов. Результаты планирования расходов по содержанию могут оказывать непосредственное влияние на численность штатов.

В качестве факторов влияния дополнительно имеются плановые задания из других видов планирования деятельности организации. В частности, изменения в организационной структуре и структуре производства необходимо проверять на их влияние на расходы по содержанию персонала.

Практика планирования в организациях различна в зависимости от того, как распределена ответственность по расходам на иерархических уровнях. Она может быть центристской, т.е. руководство фирмы определяет бюджет, который должен соблюдаться. Поскольку передача участия в обсуждении и в принятии решений является инструментом руководства, в процесс планирования должны быть вовлечены доверенные лица в вопросах затрат по местам их возникновения, чтобы они позже при соблюдении рамок издержек отождествляли себя с планированием.

Процедура планирования может осуществляться в 4 круга согласования, причем срок планирования на следующий год - август - сентябрь.

1-й круг

Ответственному за затраты по местам их возникновения дается обзор текущего года (месяцы с 1 по 7). Из этих формуляров затрат по местам их возникновения (см. условный пример - табл. 3.3.3) он видит соответственно по отдельным видам затрат:

- * годовой бюджет;
- * фактические расходы за прошлый год;
- * плановые издержки на текущий год;
- * фактические издержки на текущий год;
- * процентные отклонения.

Он получает на руки детальную смету издержек производства, чтобы ему была понятна каждая операция, систематизированная по видам издержек и находящая отражение в бухгалтерской документации.

Основой для планирования на предстоящий год являются фактические издержки за первое полугодие текущего года. Их экстраполируют на последующий год, причем в них содержатся ожидаемые изменения во втором полугодии.

Дополнительно берутся индексы, математически фиксирующие внешние и внутренние факторы влияния на деятельность организации на следующий год (например, процент инфляции, повышения тарифных ставок). В итоге имеется предложение по бюджету на следующий год. Этот чисто математический прогноз издержек, сделанный на ЭВМ, должен быть скорректирован по отдельным видам издержек в соответствии с представлениями ответственного за издержки по местам их возникновения.

2-й круг

Результаты планирования ответственного за издержки по местам их возникновения передаются на следующий уровень управления. Его руководитель с привлечением для этого собственных специалистов корректирует предоставленные материалы.

3-й круг

Результаты планирования от руководителей структурных подразделений представляются правлению для принятия решения.

4-й круг

Одобренный бюджет по отдельным местам возникновения издержек, подразделенный в соответствии с видами издержек, предоставляется в распоряжение ответственных за издержки по местам их возникновения. Эти издержки в принципе остаются стабильными в течение одного года, если правление на основании непредвиденных экономических изменений не примет иного решения. Если в течение года оказывается, что какая-либо статья издержек недостаточна и, следовательно, бюджет должен быть превышен, то руководителю структурного подразделения в как можно более короткий срок нужно представить ходатайство на превышение расходов. Не разрешается занижение бюджета по одному виду издержек засчитывать вместе с превышением бюджета по другому виду. Ответственный за издержки по местам их возникновения обязан соблюдать бюджет любого вида издержек.

К факторам расходов по содержанию персонала, которые следует учитывать на этих этапах планирования, относятся ожидаемые издержки следующего года по:

- * привлечению персонала (например, объявления в газетах, процедуры отбора кандидатов, личные беседы с кандидатами, поездки, переезды и т.п.);
- * развитию персонала (например, повышение квалификации, ротация рабочих мест и т.п.);
- * использованию персонала (например, введение в курс дела, заболеваемость, флуктуация и т.п.);
- * высвобождению персонала (например, денежные компенсации, выплачиваемая предприятием преждевременная пенсия и т.п.).

В то время как издержки на содержание персонала относительно просто поддаются учету, определить прибыль, полученную в результате реализации принятых решений по персоналу, можно с трудом.

Поэтому в качестве индикаторов часто используют критерии эффективности, например производительность труда (это количественное отношение трудовых достижений к затратам труда). Другими критериями эффективности являются качество продукта, время производства и гибкость.

Предметами деятельности организации в условиях рыночной экономики являются производство и сбыт товаров, а не занятие работодателей. Лишь продуктивность организации делает возможным долговременное управление рабочими местами.

Цель планирования расходов по содержанию персонала, ориентированного на производительность, - обеспечить фактору "расходы по содержанию персонала" правильную значимость в организации. Каждый ответственный за расходы по месту их возникновения должен сознавать, что его расходы по содержанию персонала необходимы для успеха организации. Только постоянное выяснение причин возникновения и контроль издержек на содержание персонала могут обеспечить экономическую эффективность руководства организации.

Средством управления расходами по содержанию персонала могут быть сравнительные анализы деятельности однотипных организаций в разрезе показателей: расходов по содержанию персонала в процентах к объему продаж; к прибыли; к объему произведенной продукции; в соотношении с производственными расходами; с расходами на оплату труда относительно дополнительных расходов на оплату труда и т.п.

Управление расходами по содержанию персонала может осуществляться в основном с помощью трех механизмов:

- * через численность персонала;
- * через бюджет расходов, поддающихся влиянию;
- * через постановку задачи в организации.

Изменение численности персонала сразу же оказывает влияние на расходы по содержанию персонала. При этом численность персонала определяет не только расходы по его содержанию, но в немалой степени и прочие расходы. Рабочему требуется спецодежда, служебные помещения должны отапливаться и т.п. Поэтому уменьшение или увеличение численности персонала вызывает последующую экономию или последующие расходы.

Остающиеся на одном и том же уровне расходы по содержанию персонала в бюджетах в долгосрочной перспективе могут быть достигнуты только в результате сокращения численности сотрудников. Если численность персонала должна оставаться без изменений, то отправные точки для снижения расходов будут лежать в сфере социальных услуг, которые не предписаны в законодательном порядке или тарифным соглашением. Сокращение этих затрат на содержание персонала должно быть обдумано в аспекте кадровой политики, поскольку мотивация сотрудников, привлекательность организации как работодателя и престиж фирмы тесно связаны с добровольными социальными услугами.

Могут быть сокращены как не затрагивающие сущности занятости в организации затраты на повышение квалификации, командировочные расходы, суточные и т.п.

Существуют следующие методы снижения расходов по содержанию персонала:

1) Сокращение бюджета - наиболее простое средство управления расходами по содержанию персонала. Оно затрагивает как экономно работающие, так поступающие расточительно отделы. Сотрудники с более высоким уровнем отдачи вынуждены снижать его в ущерб организации, если они в результате сокращения бюджета лишаются части своей необходимой свободы действий.

2) Стоимостный анализ накладных расходов позволяет достичь снижения издержек за счет сокращения услуг, которые не являются безусловно необходимыми. В центре этого метода находится экономия накладных расходов. Критически изучаются услуги отдельного подразделения и подвергаются оценке по соотношению расходов и эффективности. Слишком трудоемкие, ненужные или слишком дорогие услуги сокращаются, а новые внутрифирменные услуги создаются только после анализа расходов и эффективности в тесном сотрудничестве между поставщиками и пользователями услуг.

3) Принцип нулевого базисного бюджета направлен на повышение эффективности подразделений организации. Все функции анализируются, продумываются все альтернативы, обеспечивающие определенный уровень достигаемых результатов. Центральное место в этом занимают и расходы по содержанию персонала, т.е. использование этих издержек, ориентированное на производительность.

Развитие персонала из статьи издержек превратилось в объект инвестиций и поэтому, как любые инвестиции, требует постоянной оценки капиталоотдачи, а именно как затраты на персонал повлияли или повлияют в будущем на повышение эффективности организации.

С учетом сложившейся в России экономической ситуации управление персоналом должно уйти от минимальных инвестиций в человеческие ресурсы, затрагивающие лишь внешние производственно-бытовые стороны труда, и строить идеологию на основе новой концепции, соответствующей долгосрочной стратегии развития организации.

Принцип соотнесения денежных затрат на развитие персонала и практических результатов в виде прибыли в системе управления персоналом должен стать не только общепризнанным, но и главенствующим в хозяйственной деятельности организации.

Сущность данной концепции - прибыльность инвестиций в персонал. Она должна строить экономические критерии деятельности работников и практически выражаться в инвестициях, необходимых для экономически обоснованной подготовки и переподготовки работников, целесообразного использования, управляемого поведения,

максимального раскрытия возможностей и способностей как отдельной личности, так и различных групп персонала.

Здесь важно подчеркнуть, что инвестиции, связанные с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, с обучением, созданием условий для более полного выявления творческих возможностей, признаются экономически целесообразными. Подход к работе с персоналом, основанный на минимизации затрат на него, в большинстве корпораций обнаружил свою несостоятельность именно с экономической точки зрения.

Говоря о взаимосвязи между экономической и социальной категориями эффективности, следует отметить, что они не противоречат, а дополняют друг друга, и между ними существует определенная конкуренция с точки зрения их целей. Из сказанного вытекает, что следует стремиться найти такую степень достижения целей, при которой достигается и экономическая, и социальная эффективность (см. рис. 3.3.3.). Экономически эффективное использование персонала выражается благоприятным соотношением произведенной сотрудниками работы и расходами на содержание персонала. Поэтому каждое мероприятие в области кадровой политики необходимо изучать с точки зрения влияния на работу персонала и на расходы по его содержанию.

Изолированное рассмотрение вопросов о произведенной работе и о расходах может привести к ошибочным решениям. Такая опасность имеется, например, при анализе так называемых общих расходов, в рамках которого выявляются и сокращаются "лишние" расходы на содержание персонала: если при этом не учитывается выполненная работа, то может ухудшиться экономическая эффективность организации хотя была получена "экономия".

Причины кроются в различных реакциях сотрудников.

Сознательное понижение производительности по сравнению с обычной производительностью труда сотрудника выражается количественно в сокращении объема работы за единицу времени, в довольно высокой доле брака и в небрежном обращении с оборудованием. Шаг дальше создает так называемое "внутреннее увольнение", при котором сотрудник внешне остается членом организации, но внутренне он потерял всякий интерес к ней, что основательно нарушает соотношение "произведенная работа - расходы", прежде всего на более высоких иерархических ступенях.

Абсентеизм обозначает временное отсутствие на рабочем месте без увольнения из организации. Он может быть неизбежным (например, в случае болезни) или же его можно избежать (например, прогулы). При абсентеизме не выполняется работа, а расходы сохраняются, так как издержки предприятия включают те виды выплат, которые

осуществляются независимо от присутствия или отсутствия работника. Мало того, приходится оплачивать внеурочный труд рабочего, который выполняет работу отсутствующего, что обходится дороже. Также может простаивать дорогостоящее оборудование и падать производительность подразделения.

Анализ показывает, что показатели абсентеизма и текучести прямо пропорциональны друг другу, т.е. если текучесть высокая, то абсентеизм тоже довольно высокий.

Текучесть есть результат ухода одних работников и прихода других на работу в организацию. Она может довольно дорого обходиться работодателю. Издержки на текучесть включают: растущие затраты на социальную безопасность и пособия по безработице, оплату промежуточных отпусков, выходных пособий, простоев оборудования, затраты на набор и отбор (стоимость тестов, записей, перемещении), административные расходы. Кроме того, снижается производительность, поскольку требуется время, чтобы "новички" достигли уровня опытных работников, ушедших с производства. Работники, не приносящие пользы предприятию, должны переучиваться или увольняться и т.д.

Обычно работники покидают места, если их потребности не удовлетворяются на этом месте и возможно другое место, которое, как работник надеется, удовлетворит его в большей степени. Но некоторые виды текучести выгодны предприятию (в случаях, когда уход данного работника не ощущается предприятием как потеря). Это может объясняться, скажем, низкой оценкой работоспособности данного индивида.

Классификация статей экономического ущерба от текучести рабочих кадров весьма условна и может быть, в самом общем виде, разделена на прямые и косвенные.

К прямым экономическим потерям принято относить перерывы в работе увольняющихся, снижение выработки перед уходом и после выхода на новое место работы, затраты на переподготовку в связи с переменой профессии.

К косвенным экономическим потерям предприятия от текучести рабочих кадров следует относить потери от брака продукции, изготовленной вновь принятыми работниками, временные простои оборудования и рабочих мест, расходы по организации приема и увольнения рабочих кадров и др.

Однако необходимо отметить, что экономическая текучесть кадров не всегда имеет отрицательный эффект. В каждом конкретном случае требуется дополнительное, углубленное исследование причин текучести кадров и ее экономических последствий.

Экономический ущерб, который наносит излишняя текучесть, может быть весьма значительным. Он обусловлен следующими причинами:

- * перерывом в работе в результате текучести кадров;
- * снижением выработки у рабочих, собравшихся увольняться и предупредивших об этом администрацию;
- * низкой выработкой рабочих, пришедших на рабочие места взамен выбывших;
- * снижением производительности труда у рабочих в 1, 2 и 3-й месяцы после поступления на работу и т.д.

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие формы оценок, как недовольство и жалобы, высказанные каким-либо образом.

Недовольство - это выражение (в письменной или устной форме) неудовлетворенности или критика со стороны работника менеджера.

Жалоба - это недовольство, представленное в формальном виде и письменной форме руководству или представителю профсоюза.

Конечно, не все виды жалоб и выражения недовольства относятся к вопросам управления персоналом. Они могут касаться оборудования, механизмов и т.п. Уровень жалоб может быть связан с воинственностью профсоюза. Тем не менее рост количества и серьезность жалоб могут быть сигналом неудовлетворенности, которая в свою очередь может повести за собой рост абсентеизма и текучести. Эти факторы служат индикаторами того, насколько успешной является деятельность отдела управления персоналом по созданию условий удовлетворенности работников.

Наряду с соотношением "произведенная работа - расходы" организации нужны также более долгосрочные индикаторы экономической эффективности, которые отражали бы вклад персонала в рассчитанную на долгое существование организацию. Такими индикаторами являются стабильность и гибкость.

Стабильность состоит в основном из одинаково или аналогично протекающих процессов, связанных с персоналом. Она конкретизируется в постоянном составе кадров, в надежности сотрудников по отношению к выполнению требуемой от них удовлетворительной, как с точки зрения количества, так и качества, работы, в отсутствии напряженности и конфликтов. Коэффициент стабильности (K_c) представляет собой отношение показателя замены (замещения) персонала на каком-либо конкретном рабочем месте после истечения периода адаптации работника к общей численности работников рассматриваемой категории (принятых на работу, занятых на данных рабочих местах и т.д.).

О гибкости можно говорить в тех случаях, когда сотрудники в состоянии при внешних изменениях в соответствии с ситуацией приспособить свой стиль работы к новым условиям.

Стабильность и гибкость частично находятся в конкурентных отношениях: оба вида эффективности одновременно могут быть реализованы только в ослабленной форме. Задача менеджмента состоит в том, чтобы найти равновесие между стабильностью и гибкостью.

Степень стабильности и гибкости влияет на соотношение "произведенная работа - расходы", однако часто только в больших промежутках времени и в форме, которая для наблюдателя трудно воспроизводима, поскольку не ясны причинно-следственные связи.

Степень социальной эффективности организаций определяется удовлетворением потребностей или интересов сотрудников. Чтобы можно было социальную эффективность рассматривать как экономическую цель в работе с персоналом и найти способ ее измерения, эти потребности и интересы следует представить по возможности в форме, пригодной для использования.

Поскольку сотрудники, работая в организациях, имеют от этого для себя выгоду, они должны "расплачиваться" за это, что, с их точки зрения, является отрицательным моментом. Социальная эффективность проявляется в том, чтобы по возможности избежать отрицательные моменты и реализовать преимущества.

Типичная схема социальной эффективности:

отрицательные моменты, которые следует предотвращать:

- * ущерб, наносимый организационной деятельностью;
- * ущерб, наносимый здоровью;
- * ущерб, наносимый личности;
- * преимущества, которые следует реализовать:
- * уверенность в завтрашнем дне, обеспечение надлежащего жизненного уровня;
- * реализация/развитие индивидуальных способностей;
- * признание, успех, влияние;
- * социальный контакт и приятный микроклимат в организации.

Многообразие компонентов социальной эффективности выдвигает ряд важных для принятия решений по реализации экономических целей и кадровой политике вопросов:

Отдельные компоненты следует дифференцировать как по времени, так и применительно к тем или иным людям. Не все потребности имеют значение для всех сотрудников, не все одинаково важны в один и тот же момент. Некоторые аспекты имеют большее значение, опять же независимо от индивидуальных и соответствующих определенной ситуации потребностей (например, предотвращение нанесения ущерба здоровью).

Поскольку отдельные сотрудники часто имеют только очень смутное представление о сложности реализации и поскольку, в случае уточнения, мнения о необходимых и реализуемых масштабах значительно расходятся у руководства организации, с одной стороны, и сотрудников или представителей их интересов - с другой. Опасность состоит прежде всего в том, что сумма требований сотрудников превышает выделяемые для этого ресурсы. На этот аспект следует обратить внимание прежде всего с точки зрения необходимости выживания и расширения организации.

Отдельные компоненты социальной эффективности зависят друг от друга, часто они находятся в конкурентных отношениях, т.е. могут быть удовлетворительно выполнены не для всех сотрудников или не одновременно (например, большая социальная помощь и комфортные условия труда).

Программы социального страхования, элементы социально-культурной инфраструктуры подвергаются тщательной экономической оценке по критерию соотношения затрат и результатов. Даже крупные фирмы редко развивают различные элементы и программы в равной мере, концентрируя внимание на тех, которые дают больший эффект с экономической точки зрения.

Компания "Ксерокс", например, широко субсидирует занятия в спортклубах. Ряд корпораций имеет врачебно-физкультурные диспансеры или проводит специальные программы. Осуществляемая страховой компанией "Массачусетс мыочуэл иншуранс Ко." программа ранней диагностики и профилактики гипертонических заболеваний ее служащих стоит около 30 тыс. долл. в год. По словам директора специальных проектов, она выгодна фирме, так как потеря трудоспособности работника по вине фирмы обходится ей в 600 долл. в месяц до конца его жизни. Компания "Юнайтедтехнолоджиз" создала неврологический диспансер, рассчитанный на интенсивную бесплатную терапию ежегодно более 250 работников, страдающих алкоголизмом. Компания "Перкин Элмер" обеспечивает сотрудников льготным транспортом до работы.

Такого рода мероприятия, которые выдаются за образцы социальных благотворительных корпораций, на деле обосновываются исключительно прибылями нанимателя. Иной характер имеет деятельность "по поддержанию человеческих ресурсов" применительно к высшему руководству корпораций, когда компании организуют или оплачивают медицинские программы (обследований, диспансеризации или лечения) для этой категории управляющих, предоставляют в их пользование автомобили (бесплатно или на льготных условиях), оплачивают членство в клубах, обеспечивают бесплатное консультирование опытными специалистами по вопросам налогообложения (для отыскания налоговых лазеек) и по устройству личных финансовых дел, а также

предоставляют даже личных телохранителей некоторым высшим должностным лицам корпорации.

Такие программы обычно подаются под видом заботы о сохранении для фирмы наиболее дорогостоящих ресурсов, здоровья и работоспособности управляющих, но фактически, поскольку эти мероприятия не распространяются на другие категории работников, они являются формой предоставления льгот и привилегий для высшего руководства. Они не только повышают жизненный уровень, но и подчеркивают более высокий по сравнению с рядовыми работниками компании социальный статус высших управляющих, служат слиянию интересов наемных руководителей и собственников корпораций.

На практике применяют следующие показатели издержек на содержание персонала (рабочую силу):

1. Доля издержек на персонал в объеме реализации. Показатель величины издержек на персонал является абсолютным, поэтому его использование в управленческом анализе и при принятии решений достаточно ограничено. Более информативным является показатель доли издержек на персонал в объеме реализации, дающий представление о том, какая часть валовой выручки организации расходуется на персонал. Этот показатель рассчитывается как частное от деления общей величины издержек на персонал на объем реализации за период. Например, в 1996 г. издержки организации на персонал составили 1,05 млн руб., объем реализации - 5,71 млн руб. Доля издержек на персонал составила 18% объема реализации. Другими словами, из каждого заработанного организацией рубля 18 копеек расходовалось на рабочую силу.

Показатель доли издержек на персонал следует анализировать в динамике и в сравнении со средними данными по отрасли. Его рост является негативной тенденцией, поскольку означает сокращение доли средств, которые организация может потратить на покрытие других видов издержек и реализовать в качестве прибыли.

2. Издержки на одного сотрудника. Этот показатель рассчитывается путем деления общей величины издержек на персонал за исследуемый период на численность сотрудников организации. Например, в 1996 г. издержки организации на рабочую силу составили 1,05 млн. руб., численность сотрудников - 399 человек; издержки на одного сотрудника - 2,631 руб. в год. Показатель издержек на одного сотрудника дает представление о том, во сколько в среднем обходится один сотрудник в течение исследуемого периода. Многие организации рассчитывают подобные показатели для различных категорий персонала.

3. Издержки на один производительный час. Этот показатель дает представление о том, во сколько организации в среднем обходится один час производительного труда с точки зрения расходов на рабочую силу. Он рассчитывается как общие издержки на персонал, деленные на общее число производительных часов за период. В 1996 г. издержки организации на рабочую силу составили 1,05 млн. руб., было отработано 418 795 производительных часов. Издержки на один час производительного труда составили 2,5 руб.

Необходимо подчеркнуть, что в данном показателе учитываются все издержки, но только производительные, а не все отработанные часы. Это является отражением того факта, что добавленная стоимость создается только в течение производительных часов, однако из нее покрываются все издержки организации.

Показатель издержек на один час производительного труда широко применяется не только для анализа эффективности использования рабочей силы, но и при планировании, например, издержек на выпуск нового вида продукции или оказание нового вида услуг.

Стратегия - это то, чего хотели бы достигнуть высшие руководители фирмы в течение длительного периода.

В рамках общей концепции развития организации выделяются три важнейшие части:

- * производственная концепция, связанная с информацией о спросе потребителей, состоянии рынка и тенденциях его развития;
- * финансово-экономическая концепция, учитывающая основные аспекты денежных ресурсов;
- * социальная концепция, связанная с развитием и удовлетворением потребностей работающих.

Концепция управления персоналом:

- * ориентация на общефирменные цели и ценности;
- * соответствие конкретной политике фирмы;
- * учет интересов отдельных групп персонала;
- * ориентация на мотивацию персонала;
- * интегрированное и координированное использование;
- * способность к модификации.

Концепция человеческих ресурсов в отличие от концепций управления персоналом признает экономическую целесообразность капиталовложений, связанных с привлечением лучшей по качеству рабочей силы, ее непрерывным обучением, поддержанием в

трудоспособном состоянии и даже с созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности, с последующим их развитием.

Направления кадровой стратегии организации:

- * организация отношений и связей с рынком труда и с внутрифирменными трудовыми ресурсами;
- * политика использования персонала;
- * выбор и реализация стиля управления кадрами, организация горизонтальной кооперации;
- * организация рабочего места и условий труда;
- * политика признания личных успехов в труде;
- * выбор системы оплаты труда (включая социальные услуги);
- * политика подготовки и повышения квалификации кадров;
- * коммуникационная политика.

Понятие "политика организации" включает в себя систему правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему.

Кадровую политику можно определить как систему целей, принципов работы с кадрами и следующих из этого форм, методов и критериев ее, распространяемых на все категории работников.

Основные свойства кадровой политики в организации:

- * связь со стратегией;
- * ориентация на долгосрочное планирование;
- * значимость роли персонала;
- * взаимосвязанность функций и процедур работы с персоналом.

Затраты на персонал - совокупность расходов, связанных с использованием человеческого труда. Наряду с заработной платой сюда относятся установленные в законодательном порядке и по тарифным соглашениям расходы работодателей на социальные услуги (так называемые "дополнительные затраты на персонал"), при этом размер и структура последних могут существенно меняться от фирмы к фирме. В большинстве отраслей обрабатывающей промышленности расходы на персонал являются вторым по величине фактором затрат. Для управления важно знать адрес тех или иных затрат.

Издержки на персонал можно разбить на следующие шесть групп:

- * издержки на оплату труда;
- * издержки на перемену места жительства;

- * издержки по набору;
- * издержки на обучение;
- * издержки при увольнениях;
- * издержки на административное руководство.

Управление расходами по содержанию персонала может осуществляться в основном с помощью трех механизмов:

- * через численность персонала;
- * через бюджет расходов, поддающихся коррекции;
- * через постановку задачи в организации.

Принцип соотнесения денежных затрат на развитие персонала с практическими результатами (в виде прибыли) в системе управления персоналом должен стать не только общепризнанным, но и главенствующим в хозяйственной деятельности любой организации.

Абсентеизм -показатель социального климата на предприятии, уровня загрузки рабочей силы и непроизводительных затрат рабочего времени. Его элементы: временное отсутствие на работе (болезнь, несчастный случай, уход за ребенком, уход с разрешения администрации), опоздания, отпуска по семейным обстоятельствам.

"Внутреннее увольнение" - состояние, при котором сотрудник внешне остается членом организации, но внутренне он потерял всякий интерес к ней, что основательно нарушает соотношение "произведенная работа - расходы", прежде всего на более высоких ступенях иерархии.

3. Правила постановки плановых целей: сонаправленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей

Управление по целям (УПЦ) — это метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации. Эффективный процесс УПЦ включает в себя следующие стадии:

1. Постановка целей. Самый сложный этап управления. В постановке целей участвуют работники всех уровней. Цели должны быть конкретны и реалистичны, их достижение — ограничено во времени. Кроме того, за решение поставленных задач должны нести ответственность конкретные сотрудники. Цели могут быть количественными или качественными (в зависимости от измеримости желаемых результатов). Количественные цели выражаются в цифрах. Качественные цели звучат более пространно. Очень важно, чтобы в процессе постановки целей принимали участие большинство сотрудников, что

стимулирует работников к их достижению. Если работа ведется в командах, в процесс постановки целей может принимать участие каждый член группы.

2. Разработка планов действий. План действий определяет конкретные шаги, необходимые для достижения поставленных целей. Такие планы разрабатываются как для отделов, так и для сотрудников.

3. Контроль над движением к целям. Периодически менеджеры должны контролировать «график» движения к целям, чтобы убедиться в том, что планы действий работают. Контроль обычно проводится через три, шесть и девять месяцев после начала планового периода. Однако разработанный «маршрут» не является самоцелью, возможно, ситуация требует изменения намеченного курса. Главное — достижение конечных целей.

4. Оценка результатов деятельности. Последняя стадия процесса УПЦ заключается в оценке достигнутых результатов целей отделов и работников. Оценки могут быть положены в основу системы вознаграждения (к примеру, уровень результатов определяет и уровень заработной платы). Оценка деятельности отдела или компании в целом служит основанием для постановки цели на следующий год, и цикл УПЦ возобновляется. УПЦ может применяться во всех компаниях.

Составление целевых моделей - это начальный этап процесса управления по целям - концепции, широко используемой современным менеджментом. Ее суть состоит в следующем. Менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией. Поэтому каждый руководитель, от высшего до низшего, должен иметь четкие цели в рамках возложенных на него обязанностей. Соответствующую целевую ориентацию работы своего подразделения он должен обеспечивать в течение планового периода времени. Цели и задачи менеджмента не только доводятся, но и согласуются (путем предварительного обсуждения) с менеджерами всех уровней, которые направляют свои усилия, ресурсы и энергию на их достижение.

Таким образом, если целеполагание это начало всякой управленческой деятельности, то ее обязательным продолжением является определение видов работ, которые нужны для достижения целей.

Менеджеры не только составляют планы, но и организуют их выполнение путем формирования структуры процессов и методов, с помощью которых организуется совместный и эффективный труд. Важное место в деятельности менеджеров занимает разработка систем показателей, с помощью которых измеряются и оцениваются результаты труда каждого отдельного работника подразделения, службы и предприятия в целом. Выполняя все перечисленные виды работ, менеджеры создают необходимые

предпосылки для производительного и эффективного труда всех сотрудников предприятия и всех его подсистем. Поэтому нередко их называют людьми, умеющими добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. И это одна из причин того, что к их профессионализму и личностным качествам предъявляются высокие требования.

В многочисленных исследованиях, анализируя концепцию управления по целям, отмечается ряд ее несомненных достоинств. Это, прежде всего повышение эффективности работы за счет того, что каждый руководитель имеет четкое представление как в своих целях, так и о целях организации в целом.

Усиливается мотивация к работе как результат непосредственного участия всех руководителей в установлении согласовании целей. Каждый руководитель в этих условиях чувствует личную заинтересованность в их достижении. Немаловажное значение имеет и возможность продвижения к конечному результату малыми шагами, так как планами устанавливаются временные рамки и четко сформулирован конкретный конечный результат. Как правило, при реализации этой концепции улучшаются взаимоотношения между руководителями и подчиненными, совершенствуются системы контроля и оценки работы каждого члена организации. В то же время за годы использования этой системы выявились и некоторые ограничения эффективного применения управления по целям. Так, система не приносит успеха на плохо организованном и плохо управляемом предприятии, где принято за правило “спускать” цели сверху, не привлекая к их постановке и согласованию руководителей других уровней. Ее трудно использовать, если отсутствует личная мотивация и необходимая для управления информация, а также при плохой организации контроля. Наряду с системой управления по целям в последнее время начинает все шире использоваться другой подход к установлению целей организации называемый менеджмент-аудит. Он представляет собой исследование всех аспектов работы организации и её подразделений с целью разработки рекомендаций по изменению практики менеджмента и выявления сфер деятельности, в которых имеются возможности дальнейшего сокращения расходов. Менеджмент-аудит позволяет совету директоров и менеджменту организаций устанавливать новые приоритеты в области целей и планов работы. Осуществление аудита производится с помощью подробного перечня вопросов, ответы на которые дают необходимый материал для глубокого анализа положения дел в организации.

4. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом

Что же такое «бюджет» и процесс «бюджетирование»? **Бюджетом** называется директивный документ, представляющий собой реестр планируемых расходов и доходов с распределением по статьям на соответствующий период времени. Бюджет является документом, определяющим ресурсные ограничения предприятия, поэтому при управлении стоимостью на первый план выходит затратная его составляющая.

Предположим, что годовой бизнес – план по персоналу – это проект. Тогда «под **бюджетированием** понимается определение стоимостных значений выполняемых в рамках проекта работ и проекта в целом, процесс формирования бюджета проекта, содержащего установленное (утверждённое) распределение затрат по видам работ, статьям затрат, по времени выполнения работ, по центрам затрат или по иной структуре. Бюджет может быть сформирован как в рамках традиционного бухгалтерского плана счётов, так и с использованием специального плана счетов управленческого учёта» (Справочник по управлению персоналом, №2, 2003).

Процесс бюджетирования охватывает четыре стадии: составление проекта бюджета, рассмотрение и утверждение его полномочным лицом, исполнение бюджета и контроль, составление отчёта об исполнении бюджета и его анализ. Принципами бюджетного процесса является единство, самостоятельность, балансовый метод.

По сути дела, бюджетирование для специалистов по HR – это процесс планирования бюджета расходов на персонал, организация затрат, контроль за денежными средствами и анализ их расходования.

Бюджетирование можно определить как прогнозирование будущих финансовых показателей, денежных потоков, потребности в финансовых средствах, базирующееся на модели функционирования предприятия, с целью формирования планов и бюджетов различного уровня.

Таким образом, бюджетирование — это финансовое прогнозирование и планирование, не включающее в себя стратегическое планирование, но, несомненно, базирующееся на нем. Только стратегическое планирование определяет цели бизнеса на качественном уровне и будущие направления деятельности (выпуск новых продуктов, завоевание новых рынков, замена технологии выпуска и т. п.). Исходя из сформулированных стратегических целей, вырабатывают тактику поведения предприятия в краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды, после чего разрабатывают финансовую часть плана в виде системы бюджетов.

В условиях нестабильности внешней среды, неопределенности условий хозяйствования, эффективность работы предприятия во многом зависит от состояния внутрифирменного планирования, в том числе и финансового. Чем выше уровень

неопределенности, порождаемой нестабильностью в обществе, тем большее значение приобретает планирование.

На данный момент, многие предприятия не осуществляют перспективного планирования, снижая тем самым вероятность своего выживания в сложившихся условиях. В большинстве случаев финансовый план разрабатывается только на ближайший квартал с разбивкой заданий по месяцам. Составляемые планы часто носят фрагментарный характер, разрабатываются на разной информационной базе, не содержат механизм корректировки в процессе их реализации, что приводит к рассогласованности плановых заданий и дезорганизации работы подразделений предприятия. А оптимизация финансового планирования, составления и контроля выполнения финансового плана позволяет обеспечить стабильное финансово-экономическое развитие предприятия.

Финансовый план необходим для того, чтобы:

Понимать, где, когда, как и для кого следует производить и продавать продукцию

Понимать, какие ресурсы понадобятся для достижения поставленных целей

Добиться эффективного использования привлеченных ресурсов, т.е. решить задачу максимизации показателя рентабельности чистых активов.

Система бюджетов позволяет руководителю заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями предприятия, наметить пути развития персонала и избежать кризисной ситуации. Наряду с понятием "разработка бюджетов на многих отечественных предприятиях используется термин "бюджетирование".

Составление бюджетов преследует следующие цели:

Разработка концепции ведения бизнеса:

Планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия на определенный период;

Оптимизация затрат и прибыли предприятия;

Координация - согласование деятельности различных подразделений предприятия;

Коммуникация - доведение планов до сведения руководителей разных уровней;

Мотивация руководителей на местах на достижение целей организации;

Контроль и оценка эффективности работы руководителей на местах путем сравнения фактических затрат с нормативом;

Выявление потребностей в денежных ресурсах и оптимизация финансовых потоков.

Составление бюджета является процессом тактического планирования, отсюда и название управленческой функции - бюджетное планирование.

Тактический план имеет многофункциональное назначение. В целом он выполняет следующие три функции, частично перекрывающие друг друга:

прогнозирование,
координация,
контроль.

План должен быть основан на целях, которые необходимо достигнуть в планируемом периоде, другими словами тактический план - развернутая система конечных целей деятельности предприятия.

Чтобы тактический план выполнял возложенные на него функции, он должен удовлетворять следующим требованиям:

1. Гибкость плана (бюджеты, механизм корректировок).
2. Полнота планирования (сценарии)
3. Поддержка со стороны высшего руководства
4. Комплексность планирования (подшивки бюджетов)
5. Ответственность за разработку и выполнение планов
6. Приоритет текущих решений перед планом (анализ План-Факт)
7. Точность, ясность, лаконичность формулировки плана
8. Участие исполнителей в разработке плана (несколько пользователей, разграничение прав).

Бюджетирование не является единственным инструментом управления финансовой деятельностью компании. Помимо него существуют: финансовый анализ; менеджмент привлечения заемных средств и менеджмент размещения свободных средств; эмиссия, менеджмент капитала; траст; факторинг; лизинг; оффшоры и т.д. В стартовый набор финансовых инструментов, с которых компания должна начинать свою деятельность, по мнению специалистов, входит бюджетирование, а также привлечение заемных средств и размещение свободных средств на внешних рынках. В этой триаде два последних пункта занимают подчиненное положение по отношению к бюджету.

5. Бизнес–план по персоналу как основа бюджетирования

Безусловно, прежде чем спланировать бюджет службы персонала, необходимо иметь в наличии Бизнес – план компании по персоналу. Будучи на авторском семинаре Зоси Герчиковой, мы с коллегами выделили ряд причин, по которым существование бизнес - план просто необходимо, а также сложности, которые возникают при его наличии.

Итак, бизнес – план по персоналу нужен для компании, потому что позволяет:

- грамотно построить стратегию работы с персоналом, исходя из целей компании;
- определить бюджет расходов на персонал и отстоять его перед руководством;
- спрогнозировать возможность достижения целей компании с точки зрения развития человеческого ресурса фирмы;
- презентовать план работы специалиста по HR перед другими менеджерами компании;
- «держать в голове» приоритеты в работе с персоналом;
- разработать несколько вариантов плана в зависимости от существующей бизнес - стратегии, в которой прописаны разные сценарии развития компании;
- показать «прозрачность» работы с персоналом для учредителей;
- формировать необходимый уровень взаимоотношений с окружающей социальной средой, что является актуальным для градообразующих предприятий;
- произвести оценку стоимости фирмы и т.д.

Сложности, которые могут встречаться при наличии бизнес – плана по персоналу:

- трудно убедить руководство на получение финансового ресурса в необходимом размере и закрепить эти статьи расходов;
- отсутствует гибкость при управлении бюджетом, если в стратегическом плане компании не предусмотрен механизм контроллинга и коррекции;
- сложно предусмотреть непредвиденные затраты;
- при долгосрочном планировании цена ошибки очень велика;
- возникает психологическое сопротивление специалистов по HR перед «более объективной» оценкой эффективности работы службы по персоналу руководством компании и т.д.

План привлечения кадров (обеспечения персоналом) традиционно занимает важное место в планировании персонала. Его также называют планом по набору, по кадровому обеспечению. Все планы такого типа служат удовлетворению потребности в персонале.

Обеспечение персоналом обычно составляет специальный раздел оперативного плана работы с кадрами. План привлечения персонала традиционно включает вопросы и маркетинга, и отбора, и найма сотрудников. Он может быть составной частью стратегического плана по управлению персоналом, входящего в стратегический бизнес-план компании.

В плане по привлечению персонала принято отражать следующие позиции:

- организационная структура предприятия или его подразделения;

- классификация выполняемых работ;
- дифференцированная по подразделениям и (или) должностям потребность в кадрах;
- порядок и сроки подбора на позицию;
- профили требований к сотрудникам (квалификационные карты, карты компетенций, спецификации, должностные инструкции и т. п. - в зависимости от того, каким инструментарием отбора пользуется компания);
- источники удовлетворения потребности в работниках;
- формы обучения, переобучения, повышения квалификации, развития персонала в целом, позволяющие подготовить работников к занятию вакантных должностей;
- методы оценки персонала;
- мероприятия по привлечению;
- структура и величина необходимых затрат.

В последние десятилетия в связи с повышением роли персонала и его качества в обеспечении успеха компании в структуре плана по привлечению персонала усилился маркетинговый компонент. К слову сказать, в России планы маркетинга персонала являются сравнительно новыми. Да и само понятие «маркетинг персонала» появилось у нас лишь в постсоветский период и сегодня используется неоднозначно. Так что разработка планов по маркетингу персонала прежде всего требует уточнения самого понятия.

В науке и современном деловом мире понятие «маркетинг персонала» используется в узком и широком смыслах.

В узком смысле маркетинг персонала - это инструмент, обеспечивающий спрос на рабочие места, и систематическая работа по его формированию. С этой точки зрения говорят о «маркетинге рабочего места», поскольку предприятие «продает» на рынке имеющиеся в его распоряжении рабочие места.

В широком смысле маркетинг персонала - это ориентированная на будущее рыночная политика, способ мышления и действий, предполагающие ориентацию на потребности и интересы как уже имеющих, так и новых сотрудников, что побуждает их участвовать в конкурсах на замещение вакансий организации, добросовестно работать и оставаться в ней.

Маркетинг персонала подразделяется на два взаимозависимых вида: внешний и внутренний.

Внешний маркетинг учитывает внешний рынок труда, направлен на потенциальных сотрудников компании, а также ее партнеров и клиентов. Его задача -

формирование позитивного представления о компании, пропаганда ее достоинств. Потенциальные претенденты на рабочие места должны иметь положительное мнение, чтобы решиться поступить на работу.

Цель внутреннего маркетинга персонала - так сформировать условия внутри организации, чтобы хорошие работники оставались, продвигались по службе, повышали квалификацию и имели все возможности для эффективного труда.

Планы по маркетингу персонала отчасти совпадают с планами его привлечения (найма, рекрутинга), сохранения специалистов и повышения их организационной мотивации, однако не сводятся к таким проектам. Они включают гораздо более широкое содержание, и прежде всего ориентированы на будущую работу:

- по формированию привлекательного имиджа предприятия;
- по установлению связи с университетами, определенными целевыми группами;
- по созданию благоприятного для работников социально-психологического климата и т. д.

Планирование маркетинга персонала выходит за рамки обеспечения предприятия человеческими ресурсами. Оно имеет большое значение для решения многих кадровых задач:

- мотивации работников;
- стабилизации коллектива;
- формирования позитивного имиджа и бренда.

Привлекательность предприятия для потенциальных сотрудников прямо зависит от всего комплекса взаимоотношений в компании: стилей руководства, условий и компенсации труда, социальной политики, заботы о человеке, корпоративной сплоченности, а также от взаимоотношений с партнерами, клиентами и представителями общественности.

В планировании маркетинга персонала необходимо учитывать его внешний и внутренний аспекты. Поэтому PR, рекламные и другие акции компании должны опираться на внутреннюю политику, направленную на оправдание ожиданий и удовлетворение интересов работников, в первую очередь ключевого персонала.

Лекция №5 (2 часа).

Тема: «Проблемы планирования персонала»

1.5.1 Вопросы лекции:

1. Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом.

2. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал.
3. Делегирование полномочий.

1.5.2 Краткое содержание вопросов:

1 Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом.

В настоящее время внедрение системы бюджетирования на предприятии позволяет:

1. обеспечить прозрачность и предсказуемость потока денежных средств, усилить контроль руководства за движением денежных средств;
2. увеличить эффективность использования и одновременно снизить риск управления свободными денежными средствами;
3. консолидировать деятельность всех структурных подразделений и направить ее на достижение целей компании;
4. обеспечить мотивацию и усилить ответственность менеджеров среднего звена, передав им ряд управленческих задач (участие в планировании, анализе причин отклонений от плана и т.п.).

Многие предприятия поспешно принимают решения, пропуская некоторые этапы. Поэтому возникает ряд проблем, связанных с внедрением и оптимизацией системы бюджетирования.

Общие проблемы, затрудняющие внедрение бюджетирования для многих предприятий:

1) Плохо структурированная нормативная база: отсутствие единства в определении понятий «бюджет» и «бюджетирование»; нехватка на предприятиях информации о затратах на производство продукции, отсутствие многих необходимых для планирования нормативов (или применение устаревших).

2) Проблема информационной базы бюджетирования пересекается с организационными вопросами. Для составления бюджета необходимо большое количество первичной информации, которая существует в разрозненном виде в различных подразделениях.

3) “Бухгалтерский”, “налогово-ориентированный” подход к затратам, их анализу, постатейному разделению, группировке, планированию. Повсеместно отсутствует система учета и контроля затрат по местам их возникновения. Отдельная существенная проблема – учет и распределение косвенных (“накладных”) затрат. Многие формы плановых и отчетных документов ориентированы на потребности внешних “контролирующих инстанций”, а не менеджмента предприятия.

4) Завышенные ожидания эффекта от внедрения информационных технологий, корпоративных информационных систем.

5) Пассивность руководства и персонала предприятия при внедрении изменений и завышенные ожидания эффекта от привлечения внешних консультантов. Внедрение может быть успешным только при общей заинтересованности высшего менеджмента предприятия и наличии “центров компетенции” – квалифицированных специалистов с достаточными полномочиями.

6) Отсутствие систематического подхода к управленческому учету (даже там, где он в действительности есть).

7) Боязнь социальных конфликтов, нежелание проводить оптимизацию организационных структур.

8) Неготовность менеджмента компании к длительным и сложным процессам организационных и управленческих изменений.

Для предотвращения данных проблем нужно следовать «трем составляющим успеха» при внедрении системы бюджетирования.

В первую очередь необходимо выработать и утвердить единые правила, на основе которых и будет строиться система бюджетирования: методологию, оформление табличных форм, финансовую структуру и т.д. Следует добиться, чтобы эти правила заработали. И здесь важную роль играет «человеческий фактор».

Вторая составляющая бюджетирования – это организационные процедуры. Регламент бюджетирования, сам бюджет, система мотивации – все это нужно утверждать внутрифирменными приказами, за невыполнение которых сотрудников следует наказывать.

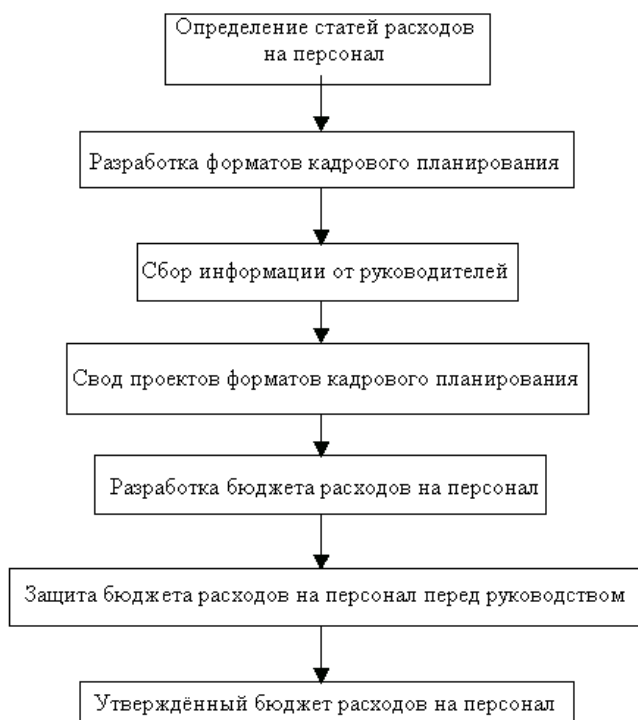
Третий ключ к успеху – автоматизация всего процесса. На больших предприятиях объем информации огромен, но каким бы значительным он ни был, обработать его нужно вовремя. Необходим анализ сегодняшних показателей и прогноз на месяц вперед.

Проблема выбора программного средства при выборе нововведений в области бюджетирования является наиболее актуальной, поэтому остановимся на ней подробнее.

2. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал

Технология разработки бюджета расходов на персонал

При разработке бюджета расходов на персонал я придерживаюсь следующей технологии:



Определение статей расходов на персонал

На разных предприятиях у директоров по HR существуют разные полномочия и зоны ответственности. На нашей фирме мне, как заместителю генерального директора по персоналу, делегированы полномочия по формированию и управлению следующими статьями затрат:

- Фонд оплаты труда (ФОТ): фиксированная часть заработной платы, бонусы, премии, переработка, оплата труда совместителей;
- Социальные программы фирмы: социальный пакет, материальная помощь, внутрифирменные мероприятия;
- Стоимость привлечения, увольнения, ротации персонала;
- Оборудование новых рабочих мест;
- Обучение и развитие персонала;
- Командировочные расходы в связи с обучением;
- Командировочные расходы в связи со стажировкой;
- Подписка, затраты на литературу

Разработка форматов кадрового планирования

Для прогнозирования расходов удобно опираться на конкретные планы по работе с персоналом в компании. Такие планы могут иметь разные форматы, и каждый специалист по персоналу разрабатывает свои, удобные для него в планировании формы. Конечно же, лучше всего начинать с долгосрочного планирования. ноу разработаны следующие форматы кадрового планирования (таблицы №1 - 5).

Таблица №1

Привлечение нового персонала в 2002 г.

Отдел	Должность	Кол-во	Срок найма	Затраты на подбор	Затраты на оборудование рабочего места	Компенсационный пакет

Таблица №2

Планируемые увольнения и перемещения в 2002 г.

Ф.И.О. сотрудника	Занимаемая должность	Размер ЗП + компенсация	Сроки увольнения или перемещения	Планируемая должность	Размер ЗП + компенсаций (в новой должности)

Таблица №3

Обучение и развитие персонала в 2002 г.

Категория сотрудников	Тема обучения	Форма обучения	Продолжительность	Сроки обучения	Стоимость обучения	Командировочные затраты	Наличие уже заключённых договоров	Прочие затраты и комментарии

Таблица №4

Фонд оплаты труда

Должность	Фиксированная ЗП	Переменная ЗП (премии и бонусы)	Периодичность выплаты премии	примечания

Таблица №5

Социальные программы фирмы

Виды социальных программ	Категория сотрудников	Численность	Периодичность выплат	примечания

Сбор информации от руководителей

Имея такие или подобные форматы кадрового планирования, можно предложить их для заполнения руководителям подразделений, а также топ – менеджерам. Обычно на это уходит 7 – 10 дней. При получении данных планов важно уточнять, под какие задачи руководители набирают персонал, каковы ожидания от сотрудников, прошедших тот или иной курс обучения, как это всё отразится на повышении производительности труда в целом по фирме.

Свод проектов форматов кадрового планирования

Сведение информации от линейных руководителей и топ – менеджеров - это, пожалуй, самый трудоёмкий процесс в технологии разработки бюджета расходов на персонал. Часто, видение руководителей среднего и высшего звеньев не совпадают. Например, при планировании численности персонала на год, иногда руководители подразделений стремятся значительно разгрузить своих сотрудников за счёт привлечения дополнительной рабочей силы. Такие тенденции относятся к экстенсивному пути повышения эффективности труда. Топ – менеджеры при планировании чаще всего стремятся повысить эффективность труда у существующих сотрудников иным путём, и, поэтому, увеличение численности планируется ими в меньшем количестве. В такой ситуации приходится проводить несколько встреч по согласованию стратегических задач, путей их достижения. При организации подобных процедур руководителю по персоналу очень помогают навыки ведения групповых работ и дискуссий.

Разработка бюджета расходов на персонал

Имея на руках сводные проекты планов затрат на персонал, необходимо спрогнозировать стоимость услуг по найму, обучению и другим расходам. В итоге, учитывая временной фактор, вид оплаты (наличный, безналичный), бюджет расходов на персонал можно свести в форму, представленную в таблице № 6.

Таблица № 6

Наименование	Код	Январь			...			итого	
	.	Затраты	Оплата	Вид оплаты
Фонд оплаты труда:
• фиксированная часть ЗП									
• бонусы,									
• премии,									
• переработка,									
• оплата труда									

совместителей									
Социальные выплаты и льготы
Привлечение, увольнение, ротация персонала
Оборудование новых рабочих мест
Обучение и развитие персонала
Командировочные расходы в связи с обучением
Командировочные расходы в связи со стажировкой
Подписка, затраты на литературу
ИТОГО расходов на содержание персонала

Защита бюджета расходов на персонал перед руководством

Процесс защиты собственного бюджета – это апофеоз всех физических, да и психических затрат специалиста по персоналу. Замечательно, если HR владеет навыками переговоров, аргументирования и отработки возражений, ещё лучше, если есть опыт ораторского искусства, совсем хорошо, если директор по персоналу обладает соответствующим авторитетом, а финансовый директор является его союзником. Но, как показывает практика, часть расходов на персонал всё равно секвестрируется. И, после утверждения генеральным директором общего бюджета предприятия, у службы по персоналу появляются закреплённые статьи расходов на персонал. С этого момента руководитель по HR может принимать решения в рамках своего бюджета и нести ответственность за его исполнение.

3. Делегирование полномочий

Ответственность за расходы на персонал. Делегирование полномочий

Хочется отметить, что не всегда ответственность за расходами на персонал ложится на плечи руководителя по HR. В зависимости от политики управления на предприятии, эти полномочия могут делегироваться линейным руководителям, а у директора по персоналу должен оставаться механизм контроллинга и корректировки.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1 Семинарское занятие №1 (2 часа).

Тема: «Кадровая политика: сущность, виды»

2.1.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие, уровни и виды кадровой политики
2. Анализ кадрового потенциала и особенности реализации кадровой политики предприятия.
3. Методики, значение кадрового планирования для эффективности кадровой политики предприятия.

2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: ознакомление с кадровой политикой организации

Задачи: расширение знаний студентов по кадровой политике; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.2 Семинарское занятие №2 (2 часа).

Тема: «Формирование кадровой политики»

2.2.1 Вопросы к занятию:

1. Основные принципы кадровой политики организации

2. Цели кадровой политики и ее основные задачи.
3. Воздействия внешней и внутренней среды на развитие кадровой политики организации
4. Официальные документы организации, закрепляющие кадровую политику
.....

2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения кадровой политики организации

Задачи: расширение знаний студентов по кадровой политике; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.3 Семинарское занятие №3 (4 часа).

Тема: «Планирование потребности в трудовых ресурсах»

2.3.1 Вопросы к занятию:

1. Планирование потребности в персонале как часть общего процесса планирования в организации.
2. Планирование привлечения персонала.
3. Управление по целям (Management by Objectives - MBO) как основа оперативного плана работы с персоналом.
4. Практические методы кадрового анализа.
5. Основные разделы плана по персоналу.

.....

2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения особенностей кадрового планирования

Задачи: расширение знаний студентов по кадровому планированию; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-коллоквиум;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.4 Семинарское занятие №4 (6 часов).

Тема: «Сущность и содержание кадрового планирования»

2.4.1 Вопросы к занятию:

1. Виды планов (стратегические, текущие, оперативные).
2. Последовательность шагов календарного планирования
3. Структура расходов на персонал. Нормативы численности службы персонала и расходов на персонал.
4. Оценка эффективности расходов на персонал и пути их сокращения.
5. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду.
6. Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности (Key Performance Indicators – KPI), дополнительные показатели.
7. Технология разработки бюджета расходов на персонал.

.....

2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения особенностей кадрового планирования

Задачи: расширение знаний студентов по кадровому планированию; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: комментируемое чтение и анализ документов (литературы); решение задач на самостоятельность мышления;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.5 Семинарское занятие №5 (4 часа).

Тема: «Проблемы планирования персонала»

2.5.1 Вопросы к занятию:

1. Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом.
2. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал.
3. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен. Защита бюджета по персоналу перед руководством.

.....

2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения особенностей кадрового планирования

Задачи: расширение знаний студентов по кадровому планированию; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству

и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар по материалам исследования, проведенного студентами под руководством преподавателя;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя