

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

**Кафедра «Управление персоналом и психология»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.14 Основы кадровой политики и кадрового планирования**

**Направление подготовки (специальность) 38.03.03 Управление персоналом**

**Профиль образовательной программы Управление персоналом организации**

**Форма обучения заочная**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1. Конспект лекций .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Лекция № 1 Кадровая политика: сущность, виды</b>	
<b>1.2 Лекция № 2 Планирование потребности в трудовых ресурсах</b>	
<b>1.3 Лекция № 3 Проблемы планирования персонала</b>	
<b>2. Методические указания по проведению семинарских занятий .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1 Семинарское занятие № С-1 Формирование кадровой политики</b>	
<b>2.2 Семинарское занятие № С-2 Планирование потребности в трудовых ресурсах</b>	
<b>2.3 Семинарское занятие № С-3 Сущность и содержание кадрового планирования</b>	

# 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. <a href="#">Подбор</a> и расстановка персонала	Принцип: Соответствия профессиональной компетенции практических достижений индивидуальности	1. Соответствие объема заданий, полномочий и 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	Принцип:	1. Отбор кандидатов на

и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	и 1. Конкурсность 2. ротации 3. индивидуальной подготовки 4. проверки делом 5. соответствия должности 6. регулярность и оценки индивидуальных качеств и возможностей	конкурсной основе 2. Плановая 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. <a href="#">Оценка</a> и <a href="#">аттестация персонала</a>	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. <a href="#">Развитие персонала</a>	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 1. Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций 2. Принцип мотивации	Эффективная система оплаты труда 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 кадровой 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 отношении. 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 зарплат, 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

<i>Тип стратегии организации</i>	<i>Уровень планирования</i>		
	<i>долгосрочный (стратегический)</i>	<i>среднесрочный (управленческий)</i>	<i>краткосрочный (оперативный)</i>
<b><i>Открытая кадровая политика</i></b>			
<b><i>Предпринимательская</i></b>	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами	Отбор менеджеров и специалистов под проекты
<b><i>Динамического роста</i></b>	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
<b><i>Прибыльности</i></b>	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)
<b><i>Ликвидационная</i></b>	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия.	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной

		Установление контактов с фирмами по трудоустройству	ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости
<b>Круговорота</b>	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи
<b>Закрытая кадровая политика</b>			
<b>Предпринимательская</b>	Создание собственных (фирменных) институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
<b>Динамического роста</b>	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 вклада и выслуги лет	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению.  Проведение программ адаптации персонала
<b>Прибыльности</b>	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
<b>Ликвидационная</b>	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в

			первую очередь новых сотрудников
<i>Круговорота</i>	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: «Планирование потребности в трудовых ресурсах»**

### 1.2.1 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.

### 1.2.2 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	«Мотивационн	Общая культура	Активность	Уровень

Возраст Способности Характерологический тип Работоспособность Состояние здоровья	«ядро» Установки Потребности Нравственные ориентиры Эмоции Трудолюбие Честолюбие	личности Профессиональная культура Усвоенные социальные нормы организационная культура тип поведения	Творчество Мобильность Предприимчивость Уровень адаптации Уровень зрелости	образования Квалификация Должность Заработок Семейный статус Внешняя социальная поддержка
----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

**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 трудового 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 **диатропической 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

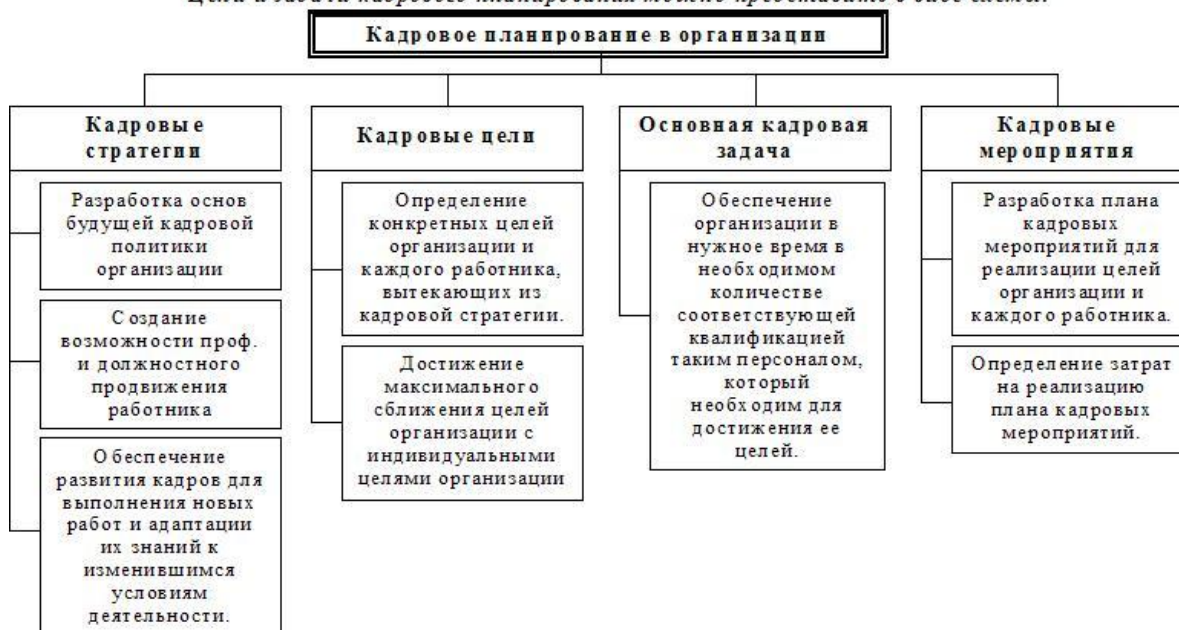
**Кадровое планирование** – целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени. В необходимом количестве, в соответствии со способностями. Склонностями работника и предъявляемые к ним требования.

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 чувствительно. 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 планируемом грузке 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 запланированном грузке

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 грузки предприятия, фактическая к 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; внешними 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:

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

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

$$\Delta\Pi = \frac{E_{\text{заг}} \cdot 100}{\Pi_{\text{пл}} - E_{\text{заг}}}.$$

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:

$$\text{ЭЧП} = \text{Чбаз} \cdot \text{Коб} - \text{Чп}$$

где ЭЧП - относительная экономия численности промышленно-производственного персонала;

Чбаз - численность промышленно-производственного персонала в отдельных структурных подразделениях в базисном периоде, человек;

Коб - коэффициент увеличения объема производства продукции в плановом периоде;

Чп - 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.

$$E_{\text{чп}} = \left[ 1 - \frac{M}{M_1 + M_2 \left( 1 + \frac{P}{100} \cdot \frac{T_d}{T_k} \right)} \right] \cdot \text{Чп} \cdot K,$$

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;

P - 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:

$$E_{\text{чп}} = \frac{\text{Чп} \cdot \text{Учр}}{100} \cdot \frac{B_o - B_{\text{итп}}}{100 - B_{\text{итп}}},$$

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

Во - 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 тош 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 ч численность рабочих, негативно влияет 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 ку эффективности организационно-технических мероприятий, направленных на снижение трудоемкости и улучшения использования рабочего времениасу.

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:

$$I_{\text{тв}} = \frac{T_{\text{технол}}}{T_{\text{технол}} - T_z},$$

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

$T_z$  - снижение затрат труда от внедрения организационно-технических мероприятий

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

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

$$I_{\text{пр}} = I_{\text{ПГ}} - I_{\text{змф}} - I_{\text{явдн}}$$

где  $I_{\text{ПГ}}$  - индекс часовой производительности труда;

$I_{\text{змф}}$  - индекс использования сменного фонда рабочего времени;

$I_{\text{явдн}}$  - индекс изменения количества явочных дней в году в среднесписочного работника

При этом:

$$I_{\text{змф}} = \frac{\Phi_{\text{пл}}}{\Phi_{\text{баз}}}; \quad I_{\text{явдн}} = \frac{Д_{\text{явпл}}}{Д_{\text{явбаз}}},$$

где  $\Phi_{\text{пл}}$  и  $\Phi_{\text{баз}}$  - соответственно среднее количество отработанных часов за смену среднесписочного работника в плановом и базовом периодах, ч;

$Д_{\text{явпл}}$  и  $Д_{\text{явбаз}}$  - соответственно среднее количество явочных дней среднесписочного работника в плановом и базисном периодах, дней

### **Лекция №3 ( 2 часа).**

#### **Тема: «Проблемы планирования персонала»**

##### **1.3.1 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.**

##### **1.3.2 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.

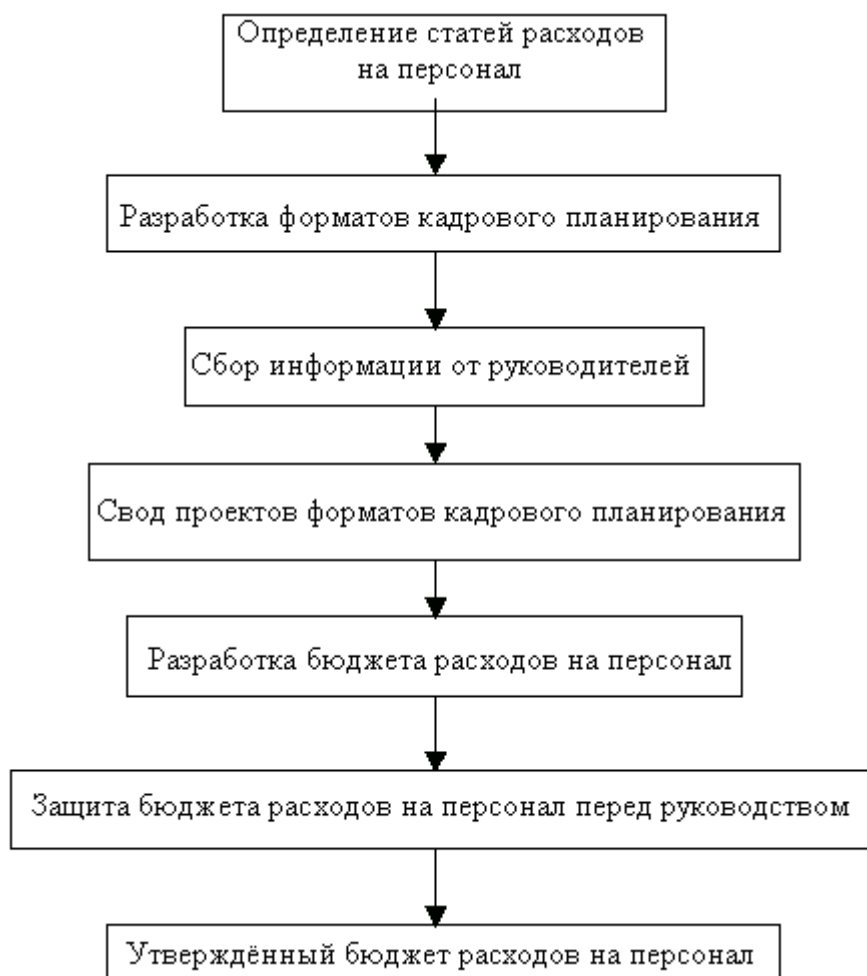
Третий ключ к успеху – автоматизация всего процесса. На больших предприятиях объем информации огромен, но каким бы значительным он ни был, обработать его нужно вовремя. Необходим анализ сегодняшних показателей и прогноз на месяц вперед.

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.

Мною 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									

<ul style="list-style-type: none"> <li>• бонусы,</li> <li>• премии,</li> <li>• переработка,</li> <li>• оплата труда совместителей</li> </ul>									
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: «Формирование кадровой политики»**

#### **2.1.1 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

.....

#### **2.1.2 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.

### **2.2 Семинарское занятие №2 ( 2 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.

### **2.3 Семинарское занятие №3 ( 2 часов).**

**Тема: «Сущность и содержание кадрового планирования»**

#### **2.3.1 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.
- .....

#### **2.3.2 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: комментированное чтение и анализ документов (литературы); решение задач на самостоятельность мышления;

Структура:

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