

Федеральное агентство железнодорожного транспорта
Уральский государственный университет путей сообщения
Кафедра «Управление персоналом и социология»

Н. А. Александрова
О. Ю. Брюхова

ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Курс лекций
для студентов направления подготовки
080400.62 — «Управление персоналом»
всех форм обучения

Екатеринбург
Издательство УрГУПС
2014

УДК 331.1 (075.8)

A46

Александрова, Н. А.

A46 Основы кадровой политики и кадрового планирования : курс лекций / Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова. — Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2014. — 181, [3] с.

ISBN 978-5-94614-324-0

Курс лекций «Основы кадровой политики и кадрового планирования» предназначен для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки 080400.62 — «Управление персоналом», разработан на основе требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования и рабочей учебной программы курса.

Содержит теоретический материал по всем темам курса, глоссарий, основательный список литературы. Окажет существенную помощь при самостоятельном изучении дисциплины, при подготовке к практическим занятиям и зачету.

УДК 331.1 (075.8)

*Издано по решению
редакционно-издательского совета университета*

Авторы: Н. А. Александрова, доцент кафедры «Управление персоналом и социология», канд. филос. наук, УрГУПС
О. Ю. Брюхова, старший преподаватель кафедры «Управление персоналом и социология», УрГУПС

Рецензенты: Б. А. Воронин, проректор по научной работе и инновациям, зав. кафедрой управления и права, д-р юр. наук, профессор, УрГАУ
Н. И. Шаталова, зав. кафедрой «Управление персоналом и социология», д-р соц. наук, профессор, УрГУПС

ISBN 978-5-94614-324-0

© Уральский государственный университет
путей сообщения (УрГУПС), 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	4
Лекция 1. Кадровая политика — основа управления персоналом организации.....	6
Лекция 2. Основные факторы, определяющие содержание кадровой политики	22
Лекция 3. Формирование и реализация кадровой политики.....	37
Лекция 4. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом	52
Лекция 5. Система стратегического управления персоналом организации.....	60
Лекция 6. Численность и структура персонала организации.....	95
Лекция 7. Сущность и содержание кадрового планирования.....	110
Лекция 8. Сущность и структура оперативного плана работы с персоналом	127
Лекция 9. Планирование и прогнозирование потребности в персонале	150
Понятийно-терминологический словарь дисциплины (гlossарий)	173
Библиографический список	180

ПРЕДИСЛОВИЕ

Модуль «Управление персоналом организации» занимает центральное место в подготовке менеджера по управлению персоналом. Такая роль определяется содержанием курса и отображена в самом его названии, которое совпадает с названием направления подготовки «Управление персоналом». Дальнейшее изучение профессиональных и специальных дисциплин, по существу, представляет собой углубление и развитие тех компетенций, которые закладываются при изучении данного курса.

Модуль «Управление персоналом организации» включает следующие дисциплины: «Основы управления персоналом» — Б.3.Б.5.1; «Основы кадровой политики и кадрового планирования» — Б.3.Б.5.2; «Управление персоналом организации» — Б.3.Б.5.3 и относится к дисциплинам базовой части профессионального цикла.

Данный курс лекций разработан в помощь студентам, изучающим вторую по счету дисциплину в рамках модуля «Управление персоналом организации» — дисциплину «Основы кадровой политики и кадрового планирования».

Актуальность данной дисциплины обусловлена тем, что в настоящее время функция работы с персоналом на современных отечественных предприятиях постепенно начинает переходить на другой, более высокий уровень — от банального ведения кадрового делопроизводства и исполнения прямых указаний линейных руководителей к целостной самостоятельной системе по управлению персоналом, способствующей достижению долгосрочных целей организации. Важными составляющими данной системы становятся такие элементы, как кадровая политика, стратегия управления персоналом и кадровое планирование, которые являются отражением миссии, стратегии и планирования предприятия в отношении человеческих ресурсов.

В связи с этим особое внимание студентам следует уделить изучению именно данной дисциплины.

Основной целью курса «Основы кадровой политики и кадрового планирования» является формирование у студентов понимания сущности кадровой политики организации, ее основных направлений и этапов формирования, а также содержания деятельности по стратегическому управлению персоналом и кадровому планированию.

Изучение дисциплины направлено на формирование и развитие профессиональных компетенций:

- знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации и умение применять их на практике (ПК-1);

- знание основ стратегического управления персоналом и умение применять их на практике (ПК-2);

- знание основ кадрового планирования и умение применять их на практике (ПК-3).

В ходе изучения девяти тем лекций по данной дисциплине студенты:

- сформируют современное теоретическое представление о сущности кадровой политики организации и стратегического управления персоналом;

- овладеют содержанием основных направлений и приоритетов кадровой политики организации;

- ознакомятся с процессом формирования кадровой политики и стратегии управления персоналом;

- овладеют содержанием деятельности по кадровому планированию в системе кадрового менеджмента организации;

- выработают умения разработки планов различного уровня по работе с персоналом;

- сформируют умения характеризовать и анализировать кадровый потенциал организации;

- сформируют умения прогнозировать и определять потребность в персонале.

Овладеть практическими навыками студентам помогут примеры из практики организаций различных сфер деятельности, в большом количестве представленные в данном пособии.

Курс лекций кроме обширного теоретического материала содержит также глоссарий и список литературы.

Лекция 1

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА — ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия — сформировать у студентов понятие «кадровая политика» во взаимосвязи с понятиями, описывающими общий подход к привлечению, использованию и развитию персонала в организации.

Задачи:

- дать определение кадровой политики и определить ее место в системе управления персоналом организации;
- выявить сущность и цель кадровой политики, проанализировать структуру (элементы) кадровой политики;
- описать основные факторы, определяющие содержание кадровой политики;
- охарактеризовать основные типы кадровой политики.

План

- 1.1. Сущность кадровой политики
- 1.2. Элементы кадровой политики
- 1.3. Основные типы кадровой политики предприятия

1.1. Сущность кадровой политики

В английском языке как главном источнике пополнения нашего менеджерского «новояза» есть три слова, которые на русский язык переводятся словом политика:

«politics» — это деятельность, направленная на завоевание, удержание и использование власти;

«policy» — программа решения тех или иных проблем, программа деятельности той или иной власти;

«polity» — формальное и неформальное становление политического порядка.

В кадровом менеджменте мы, конечно, в словосочетании «кадровая политика» употребляем понятие «политика» во втором значении. Слово «policy» означает «линия поведения, установка». Термин «политика» в этом смысле означает основные принципы и правила, определяющие конкретные действия социального субъекта. Отсюда — такие распространенные выражения, как «финансовая политика», «политика продаж», «конкурентная политика», «валютная политика банка» и т.п.

Таким образом, под словосочетанием «кадровая политика» мы понимаем те принципы, правила и нормы, которыми компания руководствуется во взаимоотношении с персоналом и которые охватывают практически все направления работы с кадрами. Тут и кадровое планирование, и комплектование штата организации с адаптацией новых работников, и обучение-развитие персонала, и оценка, неотъемлемая от контроля рабочих результатов, и активизация потенциала человеческих ресурсов.

Кадровая политика — это система принципов, определяющая основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральные направления работы с персоналом на длительную перспективу, общие и специфические требования к кадрам.

Пример

Во всех представительствах концерна «Байер»* в мире работа с сотрудниками ведется по единым принципам:

1. Соблюдение прав работников, в том числе права на неразглашение персональных данных.
2. Постоянная внутренняя коммуникация руководителей с подчиненными по основным рабочим вопросам, а также о новостях компании, специальных проектах и направлениях ее деятельности.
3. Предоставление равных возможностей всем сотрудникам независимо от их пола, национальности, религиозных взглядов и т. д. Подбор персонала осуществляется только исходя из профессиональных навыков кандидатов и их потенциала развития.
4. Гибкий график работы для обеспечения необходимого баланса между профессиональной деятельностью и личной жизнью.

*«Байер» — международный химический концерн, основанный в 1863 г. в Германии. Работает в сфере здравоохранения, защиты растений и производства высокотехнологичных материалов. В 1978 г. открыто представительство Bayer AG в России, а в 1994 г. в Москве зарегистрирована российская компания ЗАО «Байер». Численность персонала на территории бывшего СССР — более 1300 сотрудников.

5. Прозрачная и конкурентоспособная премиальная система, которая включает в себя выплаты, зависящие как от результатов деятельности всей компании, так и от индивидуальных достижений сотрудника.

6. Вклад в социальное обеспечение работников.

7. Проактивный подход к демографическим процессам. Этот аспект — один из основных в корпоративной стратегии, так как изменение возрастной структуры общества непосредственно влияет на рынок труда.

8. Постоянное обучение работников, повышение их квалификации и совершенствование навыков.

9. Охрана труда, обеспечение безопасных условий труда. Цель компании — снизить свой коэффициент МАQ (количество несчастных случаев на каждый миллион рабочих часов) до уровня менее 2 % в мире. В 2008 г. этот коэффициент снизился на 0,2 % и составил 2,2 %.

Кадровая политика, то есть принципы, правила и нормы работы с персоналом, имеется у любого, даже самого малого предприятия: там, где есть персонал, есть и кадровая политика. И хотя не каждая организация может похвастать тем, что последовательно реализует стройную кадровую политику, эта политика существует непременно. По мере роста компании нормы и методы работы с кадрами осмысливаются владельцами и топ-менеджерами компании, обязательно выстраиваются в логичную схему и формулируются как кадровая политика, принципы управления. Сведенные в единый документ, они значительно облегчают жизнь всем членам трудового коллектива, делают его работу более эффективной.

Сущность кадровой политики состоит в организации работы с персоналом, соответствующей концепции и стратегии развития организации. Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами. Назначение кадровой политики — своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов сохранения и обновления численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда на местном, региональном, национальном и глобальном уровнях.

По существу, кадровая политика — это ответы на следующие вопросы:

— Какие специалисты понадобятся нам в ближайшее время и в перспективе?

- Где их брать, как «встраивать» в сложившийся коллектив?
 - Привлекать сотрудников с опытом работы или обучать самим?
- Если обучать — как и чему?
- Что организация требует от персонала и как с ним обращается?
 - Чем обеспечивается продуктивность работы и чем компенсируются трудозатраты работника, какие гарантии и обязательства берет на себя работодатель?
 - Как понять, что они работают хорошо?
 - Как сделать их работу более эффективной?
 - На каком основании и какими способами предприятие расстается с работниками?
 - Кто и как должен заниматься управлением персоналом — служба персонала или весь менеджерский состав сверху донизу?

Подобные вопросы встают перед любой организацией, а ответы на них как раз и формируют кадровую политику компании.

Наличие осмысленной, четко декларируемой и поддерживаемой руководством и персоналом кадровой политики обеспечивает компании следующие преимущества:

- определение подходов к важнейшим элементам кадровой работы и их взаимосвязям. Привлечение, использование и развитие работников осуществляется не стихийно, а целенаправленно и продуманно в увязке с миссией и стратегическими целями организации;
- экономию времени на принятие кадровых решений;
- уменьшение зависимости принятия кадровых решений от ошибок, которые могут допускать отдельные руководящие работники;
- постоянство, предсказуемость кадровых решений, стабильность подходов к кадровому процессу;
- соблюдение текущего законодательства, стандартов предприятия и других нормативных актов.

В солидных организациях владельцы и руководители разрабатывают локальные нормативные акты, в которых формулируются принципы кадровой политики. Подобные документы могут носить названия «Кадровая политика компании», **«Стратегии развития кадрового потенциала компании»**, «Принципы работы с персоналом» и т. д. Ниже приведены выдержки из корпоративных документов, в которых декларируются принципы кадровой политики трех известных российских организаций.



Главный принцип кадровой политики — сохранение ведущих сотрудников и привлечение нового персонала в соответствии с высокими требованиями к их профессиональному и личностному уровню. Банк рассматривает персонал как стратегический актив, а расходы на персонал — как долгосрочные инвестиции в развитие бизнеса. Кадровая политика Банка направлена на организацию эффективной работы персонала, от деятельности которого зависит выполнение поставленных задач и достижение целей Банка. Банк предлагает своим сотрудникам возможность профессионального и карьерного роста, рыночный уровень компенсаций, программу социальных льгот.



Основная цель кадровой политики ОАО «ТГК-1» — обеспечение выполнения стратегических задач, стоящих перед Компанией, путем создания условий максимального раскрытия человеческого потенциала, развития профессиональных качеств сотрудников компании.

Кадровая политика ОАО «ТГК-1» призвана укрепить уверенность работников в долгосрочном экономическом потенциале Компании. Реализация этой задачи базируется на управлении персоналом, сочетающем в себе систему внутрикорпоративных отношений и систему работы с внешними источниками персонала.

Приоритеты ОАО «ТГК-1» в кадровой работе:

- обучение резерва на руководящие должности, высшее образование для перспективных молодых рабочих, планирование карьеры для молодых специалистов;

- проведение соревнований профессионального мастерства.

Подготовка персонала проводится в целях:

- приведения уровня квалификации сотрудников энергосистемы в соответствие с изменением производственных условий;

- подготовка к занятию новых должностей;

- решения научно-технических и экономических задач;

- углубленного изучения и практического освоения новейших достижений науки, техники, технологии, современных методов управления производством.



Главная цель «Стратегии развития кадрового потенциала ОАО РЖД» на период до 2015» — повышение эффективности деятельности и вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач холдинга «РЖД».

За счет обеспечения холдинга «РЖД» работниками, обладающими развитыми компетенциями, их вовлеченности в решение корпоративных задач, высокого уровня мотивации к творческому эффективному труду и выполнению положений нормативных документов должны быть достигнуты следующие задачи:

1) повышение конкурентоспособности компаний, входящих в холдинг «РЖД», как работодателей на рынке труда за счет реализации систем управления персоналом, развития кадрового потенциала, совершенствования оплаты труда, мотивации, оценки персонала, его социальной поддержки, внедрения ценностей бренда «РЖД» и совершенствования внутрикорпоративных коммуникаций;

2) соответствие компетенций руководителей среднего и высшего звена в области экономики, корпоративных финансов, управления бизнесом требованиям стратегии развития холдинга «РЖД»;

3) действие принципов и технологий управления, ориентированных на результат;

4) оптимальная возрастная структура и качественный состав работников холдинга «РЖД»;

5) использование инновационного потенциала персонала на основе действующей системы постоянных улучшений;

6) сформировавшаяся корпоративная система непрерывного обучения работников холдинга «РЖД» на основе планирования индивидуального развития и контроля знаний;

7) повышение эффективности деятельности персонала холдинга «РЖД» за счет совершенствования системы оценки и мотивации;

8) достижение запланированного роста производительности труда;

9) реализация единой корпоративной системы мобильности и ротации персонала за счет развития базы вакансий и многоуровневого кадрового резерва;

10) достижение высокой привлекательности и престижности работы в холдинге «РЖД» за счет развития статуса социально ответственного работодателя;

11) соответствие деятельности по управлению персоналом международным стандартам менеджмента качества;

12) применение в сфере управления персоналом передовых информационных и управленческих технологий на уровне ведущих железнодорожных компаний мира.

Достижение главной цели Стратегии будет также способствовать социальной стабильности в обществе, сохранению роли ОАО «РЖД» как одного из крупнейших российских работодателей, росту социального благосостояния работников холдинга «РЖД», улучшению качества их жизни и профессиональному развитию.

В соответствии со Стратегией реализуется единая кадровая политика, направленная на повышение эффективности деятельности и вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач Холдинга. Главный итог — Компания в условиях посткризисной ситуации в стране выполнила все обязательства перед трудовым коллективом, сохранив тем самым социальную стабильность. Понятно, что, осуществляя вложения в человеческий капитал, мы увеличиваем стоимость Компании.

Определяющим условием кадровой политики ОАО «РЖД» было и остается совершенствование профессиональных качеств руководителей, специалистов, а также работников массовых профессий.

1.2. Элементы кадровой политики

Кадровая политика организации дифференцируется на составляющие ее элементы.

Политика занятости, т. е. обеспечение организации высококвалифицированным персоналом и создание привлекательных условий труда, обеспечение его безопасности, а также возможностей для продвижения работников с целью повышения степени их удовлетворенности работой. Различные компании могут реализовывать разные варианты политики, например:

- наши сотрудники — это золотой фонд, элита рынка труда, мы отбираем только лучших, многого требуем, но и много платим;

- мы — обычная компания, у нас работают самые обычные люди, от которых требуется выполнять свои обязанности за обычное вознаграждение;

- с работой в нашей организации справится кто угодно. Главное — экономия на персонале, поэтому мы берем самых дешевых работников с рынка труда.

Политика в отношении организационных стандартов и личного фактора. Варианты политики:

- у нас четко отлажена организационная структура, система должностных обязанностей и требований к персоналу. Поэтому кандидат для работы должен строго соответствовать нашим требованиям, а работник — столь же строго выполнять свои обязанности;

— мы готовы брать людей с собственными идеями и создавать под них специальные рабочие места, соответствующие их личностным особенностям. Мы приветствуем креативность и инициативу и готовы ради них гибко подходить к управлению людьми.

Политика обучения персонала. Современные организации в отношении этого элемента реализуют следующие подходы:

— наша компания не будет тратить денег на обучение сотрудников, а лучше найдет подходящих на рынке труда. Повышение квалификации — забота самого сотрудника;

— мы заботимся о повышении квалификации своих сотрудников, так как затраты на обучение окупаются очень быстро;

— мы поощряем развитие своих работников, беря на себя часть временных и финансовых затрат на обучение. Но и работник должен частично нести затраты, так как это повышает его стоимость на рынке труда и создает возможности повышения уровня вознаграждения.

Политика стабилизации кадрового состава. Возможные варианты политики:

— для нас важно создать стабильный коллектив, минимизируя текучесть. К нам трудно попасть, но еще труднее вылететь. Если работник не справился на этом участке работы, мы подыщем ему другое на нашем же предприятии;

— мы никого не держим: кому у нас не нравится — пусть ищет другую работу.

Политика вознаграждения:

— мы платим столько, сколько считаем нужным. Кому это не нравится, может искать другое место;

— мы жестко привязываем вознаграждение к результатам работы, и у нас каждый может заработать много, а точнее столько, сколько сумеет.

Политика найма:

— мы берем только своих, по рекомендациям; людей с улицы нам не надо;

— мы берем людей только с рынка труда. Практика показывает, что от «своих» обычно приходят слабые и ленивые.

Политика в области развития персонала и карьеры:

— мы предпочитаем выращивать высший менеджмент из своих, проверенных сотрудников;

— мы обычно берем новых руководителей со стороны: наши сотрудники уже достигли своего потолка;

— мы стараемся брать опытных и обученных людей;

— мы берем зеленых новичков и учим их сами, потому что в других местах их учат не так и не тому.

Политика оценки достижений:

— наша компания хочет динамично развиваться и не желает терпеть «тормозов». Если сотрудник в течение полугода не улучшает свои трудовые показатели, то ставится вопрос о его служебном соответствии и целесообразности продолжения найма;

— нас вполне устраивает, если сотрудники выполняют свои обязанности и вовремя приходят на работу. Более высоких достижений от наших сотрудников не требуется.

Политика сокращения персонала:

— наша компания придерживается экономических критериев оценки сотрудников при сокращении: оставляем только тех, кто показывает лучшие результаты работы;

— мы учитываем социальные факторы и не считаем возможным увольнения тех сотрудников, которые долго проработали в нашей компании, тех, которые находятся в трудной жизненной ситуации, и тех, у кого минимальные шансы найти другую работу (матери-одиночки, работники предпенсионного возраста, инвалиды и пр.).

Организационная структура и проектирование работ:

— поощряется ли специализация или широкий профессиональный профиль сотрудников;

— отдается предпочтение индивидуальным или коллективным формам работы;

— практикуется ли единоначалие либо коллективное принятие решений.

Выбор кадровой политики должен осуществляться на основе тщательного анализа и оценки различных ее вариантов, что является исключительно трудной задачей. Механизм формирования кадровой политики будет рассмотрен в следующей лекции.

1.3. Основные типы кадровой политики предприятия

Анализ существующей в конкретных организациях кадровой политики позволяет выделить как минимум два основания для их группировки.

Первое основание — это уровень осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

— пассивная;

- реактивная;
- превентивная;
- активная.

В то же время активная кадровая политика может быть:

- рациональной;
- авантюристической.

Рассмотрим последовательно все названные типы кадровой политики.

Само словосочетание «пассивная политика» на первый взгляд представляется нелогичным, поскольку политика — это всегда определенная активность. Однако нередко встречаются ситуации, при которых руководство организации проводит именно такую политику.

Пассивная кадровая политика:

1. Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала.

2. Кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий.

3. У руководства отсутствует прогноз кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом.

4. Работа ведется в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые руководство стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.

Пример

Одна международная корпорация — производитель пищевой продукции — построила завод в подмосковном городе. Оказалось, что критическим ресурсом предприятия являются рабочие: в самом городе не хватает рабочих рук. К тому же сказывается сезонность производства. Конвейер — в зависимости от времени года — работает то на 100 %, то на 50 %. Однако руководство заблаговременно не задумалось о комплектации штата нового предприятия. Пришлось решать проблему в пожарном порядке. Сейчас рабочих на это производство поставляет местное кадровое агентство — аутсорсер. Собирает их по Московской и прилегающей к ней областям, завозит на предприятие вахтовым методом и отвечает за своевременность поставок рабочей силы, дисциплину и прочее. Но затраты на персонал значительно увеличились по сравнению с плановыми.

Реактивная кадровая политика:

1. Руководство контролирует симптомы негативного состояния в работе с персоналом, предпринимая попытки проанализировать их причины и следить за возникновением конфликтных ситуаций.

2. Проводится мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивирование персонала к высокопродуктивному труду.

3. Предпринимаются определенные меры по локализации кризисных явлений, делаются попытки понять причины, которые привели к возникновению кадровых проблем.

4. Основные трудности при использовании реактивной кадровой политики возникают перед организацией при среднесрочном и долгосрочном прогнозировании. Собственно говоря, руководство организации не имеет обоснованных среднесрочных и долгосрочных прогнозов развития ситуации.

Пример

В областном центре на сегодняшний день устойчиво работают три крупных (по местным меркам) завода. Главным дефицитом на областном рынке труда являются рабочие: станочники, слесари, ремонтники. Время от времени один из заводов в отчаянии повышает уровень зарплаты или вводит дополнительные социальные льготы, чтобы восполнить дефицит кадров. Тут же происходит массовая миграция трудовых ресурсов в сторону «новатора» и продолжается до тех пор, пока не «встрепенется» следующий завод. И так — уже почти 10 лет.

Превентивная кадровая политика:

Опирается на краткосрочные и среднесрочные прогнозы развития ситуации в кадровой сфере.

Кадровые службы и руководство организации имеют задачи по развитию персонала.

Работники кадровых служб имеют средства диагностики персонала, но не имеют средств для влияния на наличную ситуацию.

Отсутствуют целевые кадровые программы.

Пример

Крупный производственно-строительный комбинат в среднерусском городе в наиболее «горячий» летний период страдал от массовых увольнений работников, имеющих несовершеннолетних детей. Те справедливо полагали, что трехмесячная зарплата (с учетом дохода с огородов) не стоит возможных проблем из-за безнадзорности детей. Администрация решила проблему, организовав для детей сотрудников систему летнего отдыха на базе местного пединститута: спорт, экскурсии, походы... А для старших — «производственная практика» на предприятии с выплатой зарплаты. В результате увольнения прекратились, а у ворот предприятия выросла очередь соискателей. Экономический эффект многократно превысил понесенные расходы.

Активная кадровая политика:

1. Руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию.

2. Кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ, соответствие с параметрами внешней и внутренней среды.

Разновидностями активной кадровой политики являются рациональная и авантюристическая. При проведении *рациональной кадровой политики* 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 содержится краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Как правило, организации, проводящие активную рациональную кадровую политику, разрабатывают целевые кадровые программы, рассчитанные на долгосрочный период. Это могут быть программы оздоровления работников через систему ДМС, различные варианты жилищных и ипотечных программ, пенсионные и молодежные программы, программы развития персонала и др.

Пример

Руководство ОАО «РЖД» считает одним из ключевых элементов развития кадрового потенциала холдинга системную реализацию корпоративной молодежной политики.

В связи с этим обстоятельством была разработана целевая программа «Молодежь холдинга «Российские железные дороги» (2011–2015 гг.)» (далее — Программа). Программа направлена на совершенствование методов и форм реализации молодежной политики, а также координацию деятельности подразделений холдинга в направлениях кадровой, информационно-коммуникационной, социальной, образовательной и патриотическо-воспитательной работы, проводимой среди молодых сотрудников, членов их семей и потенциальных молодых работников холдинга.

Основной целью программы является содействие стратегическому развитию холдинга «Российские железные дороги» за счет обеспечения необходимым количеством молодых работников, обладающих требуемыми профессиональными навыками и корпоративными компетенциями, разделяющих корпоративные ценности холдинга и вовлеченных в решение корпоративных задач.

Целевой аудиторией данной программы являются молодые работники холдинга и потенциальные работники холдинга:

- молодые люди на рынке труда;
- студенты образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования;
- учащиеся образовательных учреждений начального профессионального образования;
- учащиеся образовательных учреждений среднего (общего) образования, негосударственных образовательных учреждений ОАО «РЖД» (школьники);
- воспитанники дошкольных учреждений, в т. ч. негосударственных дошкольных образовательных учреждений ОАО «РЖД» (дошкольники).

Основные задачи целевой программы «Молодежь холдинга «Российские железные дороги» (2011-2015 гг.)»

1. Развитие системы привлечения молодежи, ее эффективной адаптации и закрепления в холдинге. Проекты и направления работы, нацеленные на привлечение молодежи, ее эффективную адаптацию и закрепление в холдинге:

- профориентация (в системе негосударственных общеобразовательных учреждений ОАО «РЖД», детских железных дорог и других программах);
- ознакомление с холдингом и продвижение бренда холдинга в качестве привлекательного работодателя для молодежи;
- развитие движения студенческих отрядов;
- совершенствование механизмов профессиональной адаптации молодых работников в холдинге, в том числе наставничества;
- развитие программ социальной адаптации молодежи;
- жилье для молодежи.

2. Вовлечение молодежи в решение корпоративных задач и развитие международного молодежного сотрудничества. Проекты и направления работы, нацеленные на вовлечение молодежи в решение корпоративных задач и развитие международного молодежного сотрудничества:

- развитие научно-технического творчества и инновационной деятельности молодежи, поддержка молодых ученых;
- развитие и совершенствование молодежных коммуникационных площадок. Развитие системы слетов молодежи;
- развитие системы дистанционного информирования, взаимодействия и обратной связи молодежи;
- международное молодежное сотрудничество.

3. Совершенствование условий для развития профессиональных и корпоративных компетенций и карьерного продвижения молодежи в холдинге. Проекты и направления работы, нацеленные на совершенствование условий для развития профессиональных и корпоративных компетенций и карьерного продвижения молодежи в холдинге:

- совершенствование системы взаимодействия с профильными высшими и средними специальными учебными заведениями;

- развитие механизмов повышения профессионализма молодых работников, в т.ч. конкурсов профессионального мастерства;
- развитие корпоративных компетенций у молодых работников холдинга;

- формирование и развитие молодежного кадрового резерва.

4. Духовно-нравственное и патриотическое воспитание молодежи. Направление работы, нацеленное на духовно-нравственное и патриотическое воспитание молодежи:

- внедрение ценностно-ориентированного подхода к духовно-нравственному и патриотическому воспитанию молодежи.

5. Продвижение ценностей здорового образа жизни и спорта среди молодежи. Проекты и направления работы, нацеленные на продвижение ценностей здорового образа жизни и спорта среди молодежи:

- совершенствование методической работы в детских оздоровительных лагерях;

- массовый спорт и здоровый образ жизни молодежи.

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

При проведении *авантюристической кадровой политики* 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 достижения целей, важных для развития предприятия, но не проанализированные с точки зрения изменения ситуации.

Второе основание выделения типов кадровой политики – степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этому основанию принято выделять два типа кадровой политики:

- открытая;

- закрытая.

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрирует табл. 1.1.

Таблица 1.1

**Особенности реализации кадровых процессов при открытой
и закрытой кадровой политике**

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто приводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутри корпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации
Продвижение персонала	С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, а с другой — вполне вероятно «головокружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров	Предпочтение при назначении на высшие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Инновационное поведение необходимо либо специально инициировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия

Таким образом, кадровая политика представляет собой систему норм и правил, на основании которых деятельность по управлению персоналом заранее планируется и согласовывается с общим пониманием целей и задач организации. Кадровая политика имеет сложную структуру и множество видов, что связано со сложностью данного феномена и различием взглядов собственников предприятия на роль персонала в достижении целей организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Определите понятие «кадровая политика организации». Каким образом можно дифференцировать понятия «кадровая политика», «стратегия управления персоналом» и «оперативное управление персоналом»?
2. Можно ли утверждать, что любая организация имеет кадровую политику? Аргументируйте свой ответ.
3. Какие направления кадровой политики вы знаете? Как они реализуются?
4. Какие факторы являются определяющими при выборе и реализации кадровой политики?
5. Чем вызвана необходимость стратегического управления персоналом организации?
6. Какие типы кадровой политики принято выделять по критерию «степень осознания норм, лежащих в основе кадровых мероприятий»?
7. Чем различается активная и пассивная кадровая политика?
8. Назовите существенные черты рациональной и авантюристической кадровой политики, отметьте их различия и приведите соответствующие примеры.
9. В чем состоят различия открытой и закрытой кадровой политики?

Лекция 2

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Цель занятия — сформировать у студентов представление об основных факторах, определяющих содержание кадровой политики современной организации.

Задачи:

- определить векторы (направления) кадровой политики современных предприятий и раскрыть их сущность;
- выявить факторы, определяющие содержание кадровой политики организации и дать им краткую характеристику.

План

- 2.1. Векторы кадровой политики современных предприятий
- 2.2. Факторы, определяющие содержание кадровой политики

2.1. Векторы кадровой политики современных предприятий

При всем разнообразии политик в отношении персонала, наблюдаемых в отечественном и международном менеджменте, их можно выстроить в направлении двух главных векторов, которые проиллюстрированы на рис. 2.1.

Первый вектор — это отношение предприятия к собственным работникам. На одном его полюсе лежит эксплуатация: люди рассматриваются как статья производственных затрат, которые необходимо экономить. Такая политика предполагает сокращение персонала, ограничение компенсационных издержек, минимизацию вложений в условия труда и обучение сотрудников. Главный лозунг, явный или подразумеваемый: «Хочешь у нас работать — довольствуйся тем, что дают, или иди на улицу».



Рис. 2.1. Пространство кадровой политики

На противоположном полюсе — инвестиции в человеческий капитал. К персоналу относятся как к производительному ресурсу, который необходимо накапливать, развивать с целью повышения отдачи. Лозунг, обычно прописанный в корпоративной миссии: «Люди — наше главное вложение!». Здесь не щадят затрат на поиск и привлечение перспективных работников, создание систем карьерного роста, резервов на выдвижение, обучения и развития персонала.

Второй вектор — это способы и средства управления, преимущественно практикуемые в организации. На одном полюсе этого вектора — «технократический» подход, приоритет кадровых технологий. Трудовые ресурсы рассматриваются как тонкий и сложный механизм, который должен быть устроен согласно чертежам разработчика и функционировать в соответствии с заданными технологическими режимами.

Технократическая политика в управлении трудовыми ресурсами далеко не всегда ведет к дегуманизации. Напротив, в таких компаниях большие средства могут вкладываться в социальные программы, создание комфортных условий, обучение персонала. Но только в том случае, когда эти меры признаются эффективными инструментами.

Другой полюс представлен гуманитарным подходом — приоритет отдается отношению к персоналу. В отличие от предыдущего, он ориентирован не на менеджерские технологии, а на человеческие отношения. Предполагается, что производительность предприятия должна обеспечиваться вдохновленными сотрудниками, преданными своему делу, работающими с энтузиазмом и полной отдачей. Фирменный лозунг: *«Мы — одна команда»*. Особый упор делается на развитие персонала, в качестве инструмента используются индивидуальный подход, коучинг, разнообразные формы «командной активности». Всячески приветствуются открытые коммуникации, позитивная направленность в оценках работы, стимулирование инициативы.

Два описанных выше вектора создают пространство, в котором существуют четыре типа политик управления трудовыми ресурсами предприятия. Каждая из них по-своему отвечает на вопросы, перечисленные в разделе 1.1 первой лекции. Возможны и «гибриды», сочетающие в себе элементы разных политик, как правило, весьма неудачно, поскольку любая политика хороша, когда она последовательна.

«Счастливый дистрибьютор»

Первый тип — политика на основе сочетания эксплуатации и гуманитарного подхода. Это сочетание может показаться парадоксальным, однако такая политика широко распространена. Типичный пример — торговые сети, построенные по принципу многоуровневого маркетинга (MLM). В России работает более 100 таких компаний. Ежегодный рост индустрии MLM в мире составляет 20–30 % независимо от подъема или спада производства. Только в США в нем задействовано более 12 миллионов человек.

Основные принципы такой политики чрезвычайно просты. Найма, как такового, не существует: продавцы именуются «независимыми партнерами» или «дистрибьютерами», юридических трудовых отношений с ними не существует, компания берет на себя минимум обязательств. Вербовка новичков осуществляется теми же продавцами, которые в этом случае приобретают статус «спонсоров» 1-го, 2-го и так далее уровней, что и представляет собой обещаемый всеми MLM-щиками «карьерный рост». Компания не гарантирует заработка и не предоставляет рабочих мест: «дистрибьютеры» работают на собственный страх и риск, а их доходы формируются (по разным схемам) как доля от объема реализованного товара.

HR-менеджмент, как таковой, отсутствует: его функции выполняются самой системой. Высвобождение трудовых ресурсов, как и набор, происходит «естественным» путём: успешные остаются, «лукеры» — выпадают из системы.

Сила такой политики — чрезвычайная простота, минимизация менеджерских усилий, практическое отсутствие затрат на персонал и ответственности работодателя. Слабость — невозможность удовлетворения таких важнейших потребностей работников, как самоуважение, признание, чувство причастности к общему делу, опора на коллег как источник моральной поддержки.

Этот недостаток компенсируется «гуманитарной» составляющей данной политики. MLM-компании практикуют широкий набор «отношенческих» инструментов, от идеологической накачки («Ура! Я в "Гербалайфе!"») до регулярных общественных мероприятий с чествованием и награждением победителей. Собрание участников MLM напоминает гибрид корпоративной вечеринки со сборищем тоталитарной секты: «Мы — вместе!», «Вы — успешные!», «Вы — лучшие!», «За вами — будущее!». Серьезный акцент делается на тренинги продаж и воодушевления новообращенных.

Данная политика может показаться привлекательной, но она применима не везде и не всегда. Далеко не для всех людей идеологические мероприятия способны компенсировать неустойчивость положения, отсутствие гарантий со стороны работодателя, да и банальное наличие «стола, рабочего дня и начальника».

«Занятость как ценность»

Самая древняя, «классическая» разновидность политики управления трудовыми ресурсами основана на сочетании эксплуатации и технократии. Она уместна, если на рынке труда наблюдается недостаток рабочих мест и сама занятость приобретает особую ценность. Таковую ситуацию можно назвать «рынком работодателя»: он может придирчиво выбирать работников, легко с ними расставаться и не слишком обременять себя усилиями и затратами.

Одной из первых внятно сформулированных политик этого типа была система Тейлора, которая рассматривала работника как тупой, примитивный полуавтомат с минимальными жизненными потребностями. Можно сколько угодно критиковать её с научных или гуманистических позиций, однако она отвечала тогдашней ситуации в США. И сегодня, сто лет спустя, она работает «прекрасно» (с точ-

ки зрения бизнеса) в ряде регионов и отраслей. Московский «гастарбайтер» — прямой потомок «тейлоровского Шмидта».

Основные менеджерские инструменты здесь — кнут и пряник, причем последний обычно невелик, черств и применяется редко. Предполагается, что персонал предприятия должен быть благодарен уже за то, что ему дают работу. Об HR-менеджменте речь вообще не идет: работа сводится к кадровому делопроизводству, оформлению найма и увольнений.

Такая политика работает в сообществах, где большинство людей, формирующих рынок труда, озабочены примитивным выживанием. Поэтому она десятилетиями превалировала по всему миру, включая и нашу страну. Среди главных функций бизнеса она более или менее обеспечивает лишь рентабельность (за счет экономии затрат), а также управляемость предприятия. При этом она сомнительна с точки зрения безопасности (саботаж обозленных работников) и уж совсем не годится для обеспечения развития предприятия.

Политика на «рынке работника»

Подход «инвестиции в человеческий капитал + технократия» начинает доминировать, как только дефицит рабочих мест преодолевается и рынок труда превращается в «рынок работника». Носители трудовых ресурсов стремятся уже не к выживанию любой ценой, а к обеспечению себе комфортных условий существования. Для работников на первое место выдвигаются содержание и условия труда, стабильность положения, легитимность трудовых отношений, социальная защищенность. Работодателям, в свою очередь, приходится задумываться о создании привлекательных условий, позитивного образа своего предприятия на рынке труда.

Данная политика делает упор на привлечении с «внешнего» рынка труда квалифицированных специалистов, дабы сократить затраты на обучение и развитие. Отсюда — сложная, многоступенчатая система оценки соискателей. В такие компании нелегко попасть. При этом безусловное предпочтение отдается людям с определённым жизненным опытом, желательно семейным. Средний возраст кандидатов на работу — около 30 лет.

В управлении трудовыми ресурсами акцент делается на «управленческих инструментах»: правилах, процедурах, тщательно прописанных в бизнес-процессах. Приоритетными задачами HR-менеджмента (вплоть до создания специальных подразделений) является разработ-

ка и внедрение в практику всего этого инструментария, что вызывает всеобщую неприязнь, обвинения в «раздувании бюрократии» и отлечении занятых людей от реального дела.

Такая политика характерна для многих крупных международных компаний, занимающихся региональной дистрибуцией товаров массового спроса: пищевых продуктов, напитков, медицинских препаратов. Все они имеют разветвлённые сети региональных представителей, которые обычно рекрутируются из резидентов. Это создает очень высокую нагрузку на HR-департамент, в задачи которого включается не только подбор персонала в регионах, но и организация его отбора и оценки в головном офисе, периодический сбор с целью обучения и инструктажа.

Казалось бы, здесь можно использовать кадровую политику «эксплуатация + гуманитарный подход», создавая региональные саморазвивающиеся сети по образцу MLM. Однако здесь эта политика не срабатывает. Такие компании предпочитают управляемое освоение регионов, не зависящее от стихийного «как пойдёт». В подбор и обучение региональных представителей, а также в систему управления ими вкладываются большие средства. Как правило, представители щедро оснащаются автомобилями, дорогой оргтехникой, средствами связи. Поэтому и оплата их труда, хотя и всегда «привязана» к результатам работы, обязательно имеет солидную «постоянную» составляющую.

В управлении региональным персоналом главным инструментом является не идеология и воодушевление, а планы, отчеты, маркетинговая информация. Поэтому собрание региональных представителей таких фирм напоминает не корпоративный праздник (хотя таковые также не возбраняются), как в MLM-компаниях, а серьезное совещание.

«Внутренний» рынок труда

Международные «брендовые» производители и дистрибьютеры, работающие через региональные представительства, реализуют также модель управления человеческими ресурсами, сочетающую инвестиции в человеческий капитал с гуманитарным подходом. Они также уделяют большое внимание подбору и развитию персонала, предъявляют высокие требования к соискателям, обеспечивают привлекательные компенсационные программы и стараются не терять опытных сотрудников. Главное отличие от предыдущей груп-

пы — ориентация не столько на «внешний», сколько на «внутренний» рынок труда, развитие собственного кадрового резерва. В таких компаниях до 80–90 % менеджерского состава формируется из сотрудников, «выращенных» своими силами.

Международные брендовые компании делают ставку на молодых специалистов и активно пользуются методами ротации и релокации сотрудников. Такие предприятия предпочитают не искать на рынке труда «готовых» опытных специалистов, а привлекать талантливую молодежь со студенческой скамьи. Поиск ведется не только в столичных городах, но практически во всех крупных вузовских центрах. Выходцы из Москвы и Санкт-Петербурга составляют среди них значительно меньше половины. Средний возраст «новичков» в компании — 23–25 лет. Подавляющее большинство не имеет семей.

Следующее важное отличие — особое внимание к обучению и развитию «новичков», причем в этот процесс вовлекается практически весь менеджмент, с упором на роль руководителей первой линейки как «командных лидеров» и носителей корпоративной идеологии. HR-менеджмент походит на команду аниматоров. Создаются специальные подразделения: «Отдел мотивации», «Отдел корпоративной политики», «Отдел тренинг-менеджмента». При подборе тренингов обязательно учитывается мнение и пожелания самих сотрудников. Тот или иной тренинг может быть проведен, если соберется группа желающих участвовать; можно и отказаться, если сотрудник не считает тренинг полезным для себя.

Значительное место в развитии персонала в таких компаниях занимает идеологическая работа. Специально изучаются корпоративные принципы, кодексы поведения, причем от сотрудников требуется не просто знать их, но и реализовывать в конкретных действиях, целенаправленно развивать у себя требуемые стандарты поведения, отчитываться на аттестации о достигнутом прогрессе.

Особый интерес представляет система карьерного роста, практикуемая в таких компаниях. Ее можно сравнить со шпалерой, опираясь на которую сотрудник может развиваться в любом направлении (кроме как вниз). Широко практикуется ротация менеджеров между подразделениями. Например, сотрудник службы маркетинга может быть направлен на несколько месяцев на завод, чтобы в деталях ознакомиться с производством. Предполагается, что человек должен сам найти направление работы, в котором будет наиболее успешен.

Похожая политика реализуется в некоторых международных консалтинговых компаниях. Там сотрудники «мигрируют» между вре-

менными проектными группами, существующими от года до нескольких лет. Когда проект заканчивается, человек находит (или не находит) себе место в другом. Причем как уровень и качество нового проекта, так и позиция в нем сотрудника зависит от его репутации и предыдущих достижений.

Развитие в регионах такие компании предпочитают реализовывать не силами резидентов, а путем той же релокации персонала. Молодой человек, родившийся и выросший в Санкт-Петербурге, может некоторое время проработать в Москве, пройти стажировку в зарубежной штаб-квартире, а затем быть направлен на год-два в Самару или Новосибирск. Такая же модель реализуется и в отношении международных перемещений сотрудников. Значительную часть менеджеров российских представительств составляют иностранцы, имеющие опыт работы в нескольких странах. От перемещений можно и отказаться, но это вряд ли скажется положительно на карьере.

Все эти практики в управлении трудовыми ресурсами объясняют, почему персонал набирается преимущественно из молодежи. Во-первых, люди в этом возрасте более романтичны, подвержены идеологическим воздействиям и лозунгам. Те, кому за тридцать, скорее могут воспринять их с долей цинизма и недоверия. Во-вторых, отсутствие семейных обязательств расширяет возможности для географической мобильности.

Нарисованная картина может показаться идиллической, однако работа на таких предприятиях требует от человека полной самоотдачи. Посещение сотрудником того же тренинга никак не освобождает его от обязанностей. Там не понимают слов «не успел» или «не получилось». Рабочий день зачастую намного превышает 8 часов, да и работа в выходные — не редкость. Далеко не все выдерживают такой режим.

Одна из главных проблем компаний, ориентирующихся на создание собственных «внутренних» рынков труда, — это чрезвычайно высокие (по сравнению с другими политиками) затраты на персонал. Другая проблема: HR-менеджеры таких предприятий нередко жалуются, что выращивают персонал для других. Особенно часто это наблюдается в последнее время, когда поднявшиеся «на ноги» отечественные фирмы по уровню оплаты труда и другим условиям стали мало отличаться от международных. Они охотно берут к себе менеджеров, прошедших суровую школу западного бизнеса.

2.2. Факторы, определяющие содержание кадровой политики

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов: внешние по отношению к организации и внутренние. Наиболее важные из них приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Основные факторы, определяющие содержание кадровой политики

Факторы		Характеристика
внешней среды	внутренней среды	
	Сфера деятельности, вид бизнеса	– транспорт; – торговля; – производство; – финансы; – телекоммуникации и пр.
	Стратегия организации	– инновационная стратегия; – стратегия минимизации затрат; – стратегия диверсификации ⁴ – стратегия ликвидации и т.п.
	Жизненный цикл организации	– становления; – рост; – зрелость; – кризис и реорганизация
	Размер организации	– крупная; – средняя; – малая
Окружающая рыночная среда		– обеспеченность ресурсами (скудная – обильная); – динамичность (подвижная – стабильная); – степень сложности (простая – сложная); – наличие конкуренции на рынке труда, источники комплектования; – структурный и профессиональный; – состав свободной рабочей силы

Кроме указанных в табл. 2.1, наиболее значимыми представляются следующие:

1. *Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности.*

2. *Стиль управления, закрепленный в том числе и в структуре организации.*

3. *Условия труда.* Привлекают или отталкивают людей такие характеристики работы, как:

- степень требуемых физических и психических усилий;
- степень вредности работы для здоровья;
- месторасположение рабочих мест;
- продолжительность и структурированность работы;
- взаимодействие с другими людьми во время работы;
- степень свободы при решении задач;
- понимание и принятие цели организации.

Качественные характеристики трудового коллектива.

Стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

Рассмотрим на конкретных примерах воздействие на кадровую политику таких факторов, как сфера деятельности предприятия, его цели и качественные характеристики персонала.

Пример

Транспортная компания.

Вид бизнеса: международные автоперевозки.

Персонал:

- водители (высокая квалификация, лицензированная деятельность, наличие загранпаспорта; приветствуется знание иностранных языков);
- технический персонал (высокая квалификация, наличие сертификатов, большой опыт обслуживания и эксплуатации автомобилей иностранных марок);
- офисные служащие — диспетчеры, бухгалтеры, логисты, менеджеры по работе с клиентами, высшее руководство (знание иностранных языков, курсы АСМАП и т. д.).

Кадровая политика: подбор готовых специалистов с хорошим послужным списком; профильное и необходимое для подтверждения права осуществления деятельности по международным автоперевозкам обучение; обязательная периодическая оценка персонала на соответствие занимаемой должности.

Торговая компания

Вид бизнеса: дистрибуция продуктов питания — кондитерские изделия (в том числе и своего производства) и алкоголь.

Персонал: менеджеры по продажам, супервайзеры, бухгалтерия, высшее руководство.

Кадровая политика: для активных продаж подбираются коммуникабельные, молодые и амбициозные сотрудники, пусть даже не имеющие опыта работы; обучение непосредственно на рабочем месте; оценка эффективности работы посредством отчетов.

Кондитерская фабрика

Вид бизнеса: производство сахаросодержащей жевательной резинки и карамели.

Персонал: рабочие различного уровня квалификации, высококвалифицированные специалисты по обслуживанию оборудования, технологи, сотрудники отдела маркетинга, бухгалтеры, высшее руководство.

Кадровая политика: подбор сотрудников с опытом работы в кондитерском производстве; обучение работе на конкретном оборудовании происходит в процессе трудовой деятельности; оценка выработки (периодичность — один раз в отчетный период).

Телекоммуникационная компания — системный интегратор

Вид бизнеса: построение сложных сетей передачи данных, дистрибуция оборудования, производство оптоволоконных компонентов.

Персонал: высококвалифицированные инженеры, менеджеры проектов, менеджеры по продажам сложного технологического оборудования, специалисты по производству пассивных оптоволоконных компонентов, финансисты, бухгалтеры, маркетологи, высшее руководство.

Цель деятельности: увеличение прибыли за счет освоения новых технологий, нового оборудования, увеличения продаж (в основном за счет расширения линейки оборудования).

Кадровая политика. Работа с персоналом полностью ориентирована на удержание, развитие сотрудников, формирование лояльности к компании. В идеале они должны разделять ее цели и ценности. Набор осуществляется только при расширении штата, так как «текучка» минимальна. Средний срок пребывания в штате — около 5 лет.

Открытие вакансий, как правило, связано с расширением бизнеса, освоением нового направления. Один из главных критериев отбора — профессионализм. Широко используется способ привлечения студентов на стажировки. Большое внимание уделяется адаптационным мероприятиям. Обучение сотрудников происходит путем постоянного повышения квалификации. Основному составу необходимо быть в курсе всех новинок непрерывно меняющегося рынка, все время требуются новые сертификаты, подтверждение квалификации для работы на новом оборудовании. Кроме того, руководство

всех уровней совершенствует управленческие навыки, а менеджеры по работе с клиентами — коммуникативные и навыки продаж.

Оценка и аттестация практически не проводятся, просто на данном этапе развития со сложившимся коллективом в оценочных процедурах нет необходимости. Зато широко прорабатываются мотивационные вопросы, всячески популяризируется большая выслуга лет. Существует несколько уровней отчетности и премирования, проводятся корпоративные мероприятия, участие сотрудников в международных семинарах и выставках.

Основной офис

Вид бизнеса: управляющая компания.

Персонал: маркетологи, юристы, финансисты, экономисты, сотрудники кадровой службы и службы безопасности, высшее руководство.

Кадровая политика: подбор высококвалифицированных специалистов (нужны лучшие из лучших!); регулярное обучение с целью расширения управленческих навыков; периодическая оценка, затрагивающая качественные показатели работы.

Девелоперская корпорация

Вид деятельности: группа компаний занимается инвестиционно-строительной деятельностью в масштабах России практически по всем направлениям бизнеса. Головная компания играет роль инвестора, совмещает функции заказчика, а иногда и застройщика. Есть свой генподрядчик, занимающийся московскими стройками, собственный риелторский блок, ЖЭК, обслуживающий построенный микрорайон в столице. Большая региональная сеть представлена компаниями, которые совмещают функции заказчика и риелтора. При этом управляющая компания не является центром аккумуляции и распределения средств, отношения между фирмами внутри корпорации — договорные.

Персонал: экономисты, финансисты, инженеры-строители, рабочие и техники строительных специальностей. Средний возраст коллектива — чуть больше 30 лет, но есть и люди предпенсионного возраста. Это старейшие и опытные сотрудники — учителя, которыми дорожат и которым на каждом корпоративном празднике уделяется особое внимание.

Кадровая политика — набор профессионалов и их удержание. Обучение практически отсутствует, требуются лучшие уже на стадии отбора. Формализованная оценка персонала не проводится.

Как уже отмечалось выше, кадровая политика определяется характером задач, стоящих перед организацией на *различных стадиях жизненного цикла* (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Стадия жизненного цикла организации и управление персоналом

Стадия цикла	Набор персонала	Система компенсаций	Обучение и развитие	Трудовые отношения
Стадия создания	Поиск уже обученного персонала, талантливых специалистов и организаторов	Для привлечения необходимых специалистов зарплата и льготы устанавливаются выше рынка труда	Не входит в число приоритетных задач. Определение требований к развитию работников, планирование карьеры	Разработка философии управления людьми, становление базовых требований, оформление трудовых отношений в коллективных и индивидуальных трудовых договорах
Стадия роста	Привлечение дополнительных работников со стороны, использование внутренних источников заполнения вакансий	Сохраняется необходимость поддержания зарплаты на довольно высоком уровне, возникает проблема равенства в оплате внутри организации	Необходимость обучения персонала для внедрения новых технологий в связи с перемещением работников внутри организации, открытие новых видов производства	Определение политики регулирования внутреннего рынка труда, формирование кадрового ядра и временной рабочей силы, поддержание сложившейся организационной культуры
Стадия зрелости	Обновление персонала, управление мобильностью, уточнение стратегии отбора персонала	Контроль за издержками на заработную плату, корректировка программы компенсаций	Обновление знаний, совершенствование форм и методов обучения персонала	Поддержание трудовой мотивации, изыскание новых возможностей и резервов
Стадия упадка	Замораживание найма новых сотрудников, планирование сокращения персонала	Введение жесткого контроля за издержками	Организация переподготовки персонала, повышения квалификации	Решение проблем занятости, соблюдение законов о труде, проведение переговоров, разрешение конфликтов

Понятие «Кадровая политика» тесно связана с понятиями «Стратегия управления персоналом» и «Оперативная деятельность по управлению персоналом». Кадровая политика является промежуточным звеном между стратегией управления персоналом и оперативной работой. *Стратегия управления персоналом* имеет дело с та-

кими кадровыми решениями, которые оказывают существенный и долговременный эффект на занятость и развитие работников в организации для достижения ее стратегических целей. *Оперативная деятельность по управлению персоналом* — это работа кадровых служб и менеджеров различного уровня, направленная на реализацию кадровой политики. Составными частями кадровой работы являются:

- формирование системы управления персоналом;
- планирование кадровой работы, наем, отбор и прием кадров;
- деловая оценка, профориентация и адаптация персонала;
- обучение, управление карьерой и продвижением кадров;
- мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- создание нормальной психологической обстановки в коллективе.

Таким образом, кадровая политика — базовое направление работы с сотрудниками в компании. Она представляет собой систему принципов, правил и норм, касающихся взаимоотношений персонала и руководства, ориентированных на достижение целей организации, на формирование которых непосредственное влияние оказывают внешние и внутренние факторы организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите и опишите векторы кадровой политики современных предприятий.
2. Перечислите типы политик управления трудовыми ресурсами предприятия, существующие в пространстве пересечения векторов кадровой политики современных организаций.
3. Дайте краткую характеристику типу политики управления трудовыми ресурсами «Счастливый дистрибьютор».
4. Дайте краткую характеристику типу политики управления трудовыми ресурсами «Занятость как ценность».
5. Дайте краткую характеристику типу политики управления трудовыми ресурсами «политика на "рынке работника"».
6. Дайте краткую характеристику типу политики управления трудовыми ресурсами «"внутренний" рынок труда».
7. Перечислите и охарактеризуйте основные факторы, определяющие содержание кадровой политики организации.
8. Перечислите стадии жизненного цикла организации.

9. Каким образом каждая стадия жизненного цикла организации влияет на управление персоналом организации?
10. Какова взаимосвязь понятия «кадровая политика» с понятиями «стратегия управления персоналом» и «оперативная деятельность по управлению персоналом»?

Лекция 3

ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Цель занятия — сформировать у студентов понимание содержания процесса формирования и реализации кадровой политики организации.

Задачи:

- проанализировать условия и содержание процесса формирования кадровой политики, выделив ряд этапов данного процесса;
- провести анализ задач кадровой политики в условиях реализации различных стратегий развития организации;
- охарактеризовать содержание конкретных кадровых мероприятий в рамках реализации основных направлений кадровой политики.

План

- 3.1. Этапы проектирования кадровой политики
- 3.2. Разработка Положения о кадровой политике
- 3.3. Пути реализации кадровой политики

3. 1. Этапы проектирования кадровой политики

Важнейшим фактором эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала. При этом 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 необходимо согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов и целей;

- организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;
- 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, еще раз напомнив, что под ним мы будем понимать процесс формализации кадровой политики, то есть обсуждение ее целей и принципов и их (возможно) прописывание в ряде локальных нормативных актов. В состав группы экспертов, которые принимают участие в разработке соответствующего проекта, обычно включаются:

- руководитель (собственник) предприятия;
- его заместители по производству, финансам, маркетингу, сбыту, персоналу и т. д.;
- специалист по разработке стратегических планов организации (им может быть как сотрудник фирмы, так и приглашенный консультант);
- эксперты по разным направлениям производственной деятельности (ведущие специалисты предприятия);
- руководитель и специалисты службы управления персоналом;
- психолог, в задачу которого входит налаживание конструктивной групповой работы.

Состав группы может меняться. Так как весь процесс предполагает последовательность шагов, целесообразно для каждого шага формировать свою экспертную группу, оставляя неизменным ядро (руководители высшего звена управления и специалисты по ведению процесса).

Так как в работе принимают участие сотрудники, не являющиеся специалистами по вопросам управления персоналом, представля-

ется целесообразным с самого начала дать им информацию о принятых в управлении диагностических моделях стратегии развития организации, которые предполагают определенные действия специалистов по управлению персоналом и выдвигают специфические требования к работникам.

Этапы построения кадровой политики организации отражены на рис. 3.1.

Определяющим в выборе кадровой политики является стратегия (концепция) развития предприятия.

Наиболее ярко взаимосвязь развития предприятия и кадровой политики выявляется при классификации стратегий, учитывающих ситуационные факторы. Согласно данному подходу, различают несколько ситуационных стратегий, связанных с определенными стадиями развития предприятия.

1. *Организация нового бизнеса*: приобретение ресурсов, необходимых для перехода от идеи к прибыльному производству, подготовка к ожесточенной конкуренции в условиях рынка.

Формирование кадров в этом случае должно ответить на следующие принципиальные вопросы: какие кадры нужны, кого набирать, где готовить, нужна ли специальная подготовка, ее объемы применительно к специфике производства. Во многом влияет и сама ситуация: идет ли речь о новом бизнесе на «пустом» месте или на базе функционирующего предприятия.

2. *Концентрация на одном направлении предпринимательской деятельности*. Здесь в основе лежит исключительная компетентность фирмы в какой-либо одной области, в производстве одного или нескольких продуктов по сравнению с конкурентами. Постоянное превосходство в компетентности позволяет длительное время сохранять лидерство в меняющихся условиях рынка.

3. *Вертикальная интеграция*, когда предстоит определить, что более выгодно — закупать компоненты или производить их самостоятельно. Известно, что чем выше степень вертикальной интеграции, тем выше уровень концентрации и устойчивее производство, хотя требования к управлению повышаются.

4. *Диверсификация* — вторжение действующих предприятий в новые области производственной деятельности с целью повышения экономической устойчивости предприятия. Диверсификация возможна в области, связанные с основной деятельностью компании, и в совершенно самостоятельные сферы бизнеса. В этом случае кадровая политика обычно направлена на привлечение подготовленного персонала с рынка труда и переобучение своего собственного.

5. *Стратегия переноса капитала.* Она состоит в ужесточении контроля

— за затратами и их всемерном сокращении, изъятии ресурсов из убыточных сфер и перемещение их в прибыльные сферы деятельности, замене руководства и даже рядовых сотрудников.



Рис. 3.1. Этапы построения кадровой политики

3.2. Разработка Положения о кадровой политике

Отметим, что кадровая политика отражается не только в соответствующем Положении, но и во всех локальных нормативных актах компании, таких, например, как Правила внутреннего трудового распорядка, Положении об оплате труда, Коллективный договор, трудовые договоры, Положение об аттестации (оценке персонала), Кодексе корпоративной этике и пр. В ряде случаев, особенно на ранних стадиях жизненного цикла организации и в случае малой численности работающих на предприятии, необходимость в принятии Положения о кадровой политике отсутствует и взаимоотношения между работающими регулируются ТК РФ и названными выше ЛНА.

Разработка Положения о кадровой политике обычно происходит в тот момент, когда руководство организации осознает необходимость формализации и документирования кадровой политики. Для осознания такой потребности необходимо наличие как минимум двух факторов: количественного и структурного:

- количественный фактор становится значимым, когда коллектив организации увеличивается настолько, что отношения между работником и компанией становятся плохо управляемыми «дружественными», неформальными отношениями и подходами. В этом случае руководство компании осознает необходимость в более формализованных, изложенных на бумаге регламентах. Исходя из опыта, можно сказать, что этот рубеж обычно проходит на уровне 70–80 работников;

- структурный фактор начинает играть роль, когда становится значительной — более половины сотрудников — доля нанятых с внешнего рынка труда.

Изменения в количественном и качественном составе работников обычно служат причиной случаев трудовых и этических нарушений по отношению к компании. Непрозрачность правил игры между работником и работодателем влечет за собой:

- непредсказуемость поведения как работников, так и руководства компании (или некоторых его представителей);

- низкое доверие работников к компании и, как следствие, проблемы с лояльностью в коллективе;

- устную, а следовательно, эфемерную форму некоторых договоренностей или правил. Если носитель информации покидал компанию или замалчивал эту информацию, такие нормы и договоренности переставали действовать;

- искажение или недостаточность информации о нормах и правилах на различных уровнях компании из-за отсутствия единого первоисточника;
- неоправданные ожидания работника и компании;
- отсутствие четких обязательств, что давало возможность не брать ответственность, а это, в свою очередь, укрепляло ощущение хаоса и потребительские настроения;
- не всегда эффективное управление персоналом, затруднительное применение взысканий и поощрений;
- недостаточная заинтересованность сотрудников в продолжительной и продуктивной работе на компанию.

Разработка Положения о кадровой политике может включать следующие этапы:

1. Сбор информации и оценка ситуации в компании (стратегия и цели, организационная структура, бизнес-план, качественно-количественные характеристики персонала и пр.). Анализ наличных ресурсов (финансовых, информационных, человеческих и т. д.).
2. Разработка и согласование общих принципов кадровой политики, определение ключевых моментов и приоритетов.
3. Официальное утверждение кадровой политики.
4. Информирование коллектива компании о разработанной кадровой политике.

Можно предложить следующую структуру Положения о кадровой политике компании (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Структура Положения о кадровой политике

Раздел	Содержание
1	2
1. Общие положения	Основные цели, задачи и направления работы с персоналом. Связь кадровой политики с бизнес-стратегией компании
2. Состав персонала	Главные характеристики персонала, необходимые для реализации бизнес-стратегии и достижения целей организации. Основные подходы к планированию состава персонала, принципы подбора и продвижения сотрудников, а также планирования карьеры и ротации
3. Оценка персонала	Основные принципы и критерии оценки кандидатов при отборе в штат, кадровый резерв. Задачи регулярной оценки (аттестации)
4. Обучение персонала	Основные требования к системе обучения в компании. Приоритетные направления обучения персонала разных категорий (руководители, специалисты, кадровый резерв на выдвижение, рабочие и т.д.)

Раздел	Содержание
1	2
5. Система вознаграждения	Цели и основные направления политики в сфере оплаты труда. Виды материального и нематериального поощрений, применяемых в компании (премии, льготы и компенсации и т.д.)
6. Социальная защита персонала	Цели и принципы программ социальной защиты (медицинское страхование, пенсионное обеспечение, страхование жизни, от несчастных случаев)
7. Корпоративная культура	Ценности, составляющие основу корпоративной культуры. Главные направления ее развития
8. Роль службы персонала	Роль и основные функции службы персонала (например, функция стратегического партнера, поддержки и управления изменениями и т.д.), а также способы реализации этих функций
9. Заключительные положения	Статус документа и обязательность его положений для всех работников компании

Положение о кадровой политике – это фундамент технологий управления персоналом, применяемых в компании. Механизм реализации политики конкретизируется в соответствующих положениях и регламентах (об адаптации персонала, обучении, кадровом резерве, оплате труда и т. д.). Инструментами реализации кадровой политики выступают HR-планирование, текущая работа с персоналом, мероприятия по повышению квалификации, социальной защите, повышению благосостояния сотрудников и т. д.

Пример

ПОЛОЖЕНИЕ О КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ МОУ ДОД ЦЕНТРА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ «ВОСХОЖДЕНИЕ»

1. Общие положения

Основы кадровой политики

Кадровая политика МОУ ДОД ЦДОД «Восхождение» (далее – Центр) основана на стратегии развития центра и ее традициях.

Стратегические цели работы с персоналом

1.1. Добиться полного количественного и качественного соответствия персонала стратегическим целям Центра и поддерживать это соответствие.

1.2. Обеспечить преемственность традиций Центра при наборе и подготовке специалистов.

1.3. Обеспечить высокий уровень мотивации персонала на выполнение задач Центра.

1.4. Обеспечить достаточный уровень удовлетворенности персонала работой.

1.5. Поддерживать и развивать преданность сотрудников Центру.

1.6. Удерживать расходы на персонал в рамках, определяемым бюджетным и внебюджетным фондами.

Отношение к персоналу

Сотрудники — это прежде всего стратегический ресурс, на котором основаны все успехи и надежды центра, и одновременно люди с их целями, потребностями и проблемами.

Центр как работодатель

Центр ведет себя на рынке труда и по отношению к своим сотрудникам как цивилизованный, законопослушный, но требовательный по отношению к сотрудникам работодатель.

Отношение к молодежи

1.7. Молодым сотрудникам, принимаемым на работу во время обучения или после завершения образования, Центр обеспечивает благоприятные условия для вхождения в коллектив и предоставляет широкие возможности для профессионального и личностного развития, а также для продвижения по службе.

1.8. Центр поддерживает деятельность молодых специалистов, способствует закреплению молодежи в ОУ, ее развитию.

Отношение к сотрудникам старшего возраста

Ветераны ОУ рассматриваются как хранители накопленного опыта. Их привлекают к наставничеству и обучению молодежи.

Отношение к пенсионерам

Пенсионеры, внесшие в деятельность Центра большой вклад, имеют возможность участвовать в деятельности Совета трудового коллектива в качестве кооптированных членов.

2. Политика в области управления персоналом

Планирование численности персонала

2.1. Численность персонала определяется исходя из планируемых объемов работы Центра, обеспеченных внешним или собственным финансированием.

Набор персонала

2.2. Центр не допускает дискриминации при приеме на работу по любым мотивам, строго соблюдая требования действующего законодательства РФ.

2.3. Основным источником пополнения персонала в части молодых специалистов являются ведущие вузы, в первую очередь ЯГПУ, ЯГУ, а также педагогические колледжи и училища. Для привлечения высококвалифицированных специалистов, а в отдельных случаях и заместителей руководителя Центр выходит на рынок труда.

2.4. Принципы отбора сотрудников, применяемые в Центре:

— при отборе кандидатов применяются современные методы, позволяющие повышать объективность оценки;

— соблюдается конкурсный подход при отборе сотрудников на должности руководителей всех уровней.

Управление кадровым резервом

2.5. В Центре из числа перспективных сотрудников создается кадровый резерв на должности заместителей руководителя. Кадровый резерв подразделяется на реальный (старше 30 лет) и перспективный (до 30 лет). Состав кадрового резерва ежегодно рассматривается руководством центра и обновляется.

Продвижение сотрудников

2.6. Замещение должностей заместителей руководителя Центра не менее чем на 70% осуществляется из собственного кадрового резерва.

2.7. При назначении на руководящие должности соблюдается принцип конкурсного отбора. Решение о назначении принимает директор.

2.8. Повышение в должности сотрудников осуществляется, как правило, по результатам регулярной (ежегодной) оценки.

Передвижение сотрудников

2.9. При передвижении сотрудника с одной должности на другую учитываются как интересы сотрудника, так и интересы Центра. В том числе рассматривается возможность замены сотрудника на прежней должности и соответствие квалификации сотрудника требованиям новой должности.

2.10. Не допускается как принудительное удержание сотрудника на прежней должности, так и его недостаточно подготовленное передвижение на новую должность.

Увольнение сотрудников

2.11. Центр не заинтересован в уходе успешных сотрудников, однако Центр не удерживает сотрудников, не заинтересованных в работе или вынужденных уволиться по личным мотивам.

2.12. Центр благожелательно относится к возвращению ранее уволившихся сотрудников при условии, что их уход не нанес вреда.

2.13. При уменьшении объема или изменении направлений деятельности Центр проводит сокращение численности персонала в соответствии с ТК РФ. При этом сотрудникам, намеченным к увольнению по сокращению штатов, предлагаются вакансии (в случае их наличия), а также предоставляются все предусмотренные законодательством льготы и компенсации.

Политика в области оценки персонала

2.14. Для принятия объективных решений, связанных с набором, продвижением, мотивацией сотрудников, в Центре используются современные методы оценки персонала.

3. Оценка кандидатов при отборе в штат

3.1. При отборе выпускников учебных заведений оцениваются их качества:

- желание работать в отрасли «образование»;
- желание работать в МОУ ДОД ЦДОД «Восхождение»;
- успеваемость по основным дисциплинам;
- активность, самостоятельность, инициативность.

3.2. При отборе специалистов оцениваются их качества:

- квалификация и опыт работы по профилю вакансии;
- желание работать в МОУ ДОД ЦДОД «Восхождение»;
- владение современными педагогическими технологиями.

3.3. При отборе руководителей структурных подразделений, заместителей руководителя Центра оцениваются их качества:

- квалификация и опыт работы по профилю вакансии, а также опыт руководящей работы;
- согласие с принципами командного стиля работы;
- инициативность, самостоятельность.

Оценка при продвижении сотрудников

3.4. При отборе сотрудников в кадровый резерв и при назначении на должности административных руководителей всех уровней оцениваются следующие характеристики:

- активность, самостоятельность, инициативность;
- наличие позитивного опыта работы с людьми в духе принципов командного стиля работы;
- желание продвигаться по служебной лестнице;
- управленческая квалификация (навыки планирования, организации, мотивации, контроля, коммуникации, принятия решений);
- достаточность квалификации в специальной области;
- знания и навыки в области экономики, маркетинга, права.

3.5. Аттестация педагогических работников и администрации осуществляется в соответствии с Положением об аттестации педагогических работников.

4. Политика в области обучения персонала

Обучение административных руководителей

4.1. Обучение руководителей — основной приоритет при формировании планов и бюджета обучения Центра. Каждый руководитель проходит обучение не реже 1 раза в 3 года. Обучение руководителей нацелено на развитие у них:

- управленческих навыков (планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация, принятие решений);
- умения работать в условиях программного управления, жестких требований к срокам и качеству выполняемой работы;
- навыка командного стиля работы;
- повышения квалификации в профессиональной сфере.

Обучение резерва

4.2. Обучение резерва — второй по важности приоритет при формировании планов и бюджетов обучения Центра.

4.3. Обучение резерва на замещение должностей заместителей руководителя проводится в целях формирования у них соответствующих знаний и навыков.

Адаптация новых сотрудников

В Центре организуется специальная адаптационная программа для сотрудников, только принятых в штат. Программа включает в себя встречу с администрацией Центра, экскурсию по Центру, инструктаж по ТБ и др.

Кураторство

4.4. Система кураторства, действующая в Центре, служит для передачи знаний и навыков от ветеранов — молодым специалистам.

4.5. Кураторы назначаются для молодых специалистов, начинающих педагогическую и административную работу.

4.6. Кураторами назначаются квалифицированные руководители и педагоги, имеющие желание заниматься кураторской деятельностью и необходимые практические навыки.

Обязательное обучение

Центр проводит обучение сотрудников по охране труда, технике безопасности и другим аналогичным направлениям, предписываемым действующим законодательством.

Профессиональное обучение

Центр считает необходимым поддерживать профессиональную квалификацию специалистов путем организации регулярного обучения каждого из них (как правило, не реже 1 раза в 5 лет) как в институтах повышения квалификации, так и путем организации обучающих семинаров в Центр и предоставления методического дня педагогам, занятым инновационной деятельностью.

5. Политика в области мотивации персонала

Постоянная часть оплаты труда

5.1. Центр обеспечивает своим сотрудникам постоянную часть оплаты труда в соответствии с тарификацией на учебный год, уровнем квалификации работника и в соответствии с должностью, им занимаемой.

Премияльная система

Премияльная система решает две задачи:

- повышение результативности и эффективности работы сотрудников;
- подкрепления преданности Центру его кадровых сотрудников.

5.2. Премия за результаты работы определяется с учетом следующих показателей:

- обеспечение высокого качества обучения;
- высокий уровень показателей результативности и эффективности работы;
- высокий уровень исполнительской дисциплины.

5.3. Премии за долгосрочную и безупречную работу на предприятии устанавливаются для сотрудников, достигшим юбилейной даты по возрасту или по стажу работы.

Льготы и компенсации

5.4. Центр предоставляет сотрудникам предусмотренные законодательством льготы и компенсации:

- оплату больничных листов и отпусков;
- учебные отпуска для сотрудников, получающих высшее или среднее профессиональное образование;
- компенсации при приобретении путевок в санатории и профилактории.

Моральное поощрение

В Центре действует развитая система морального поощрения, включающая присвоение званий «Почетный работник общего образования», вручение Почетных грамот, представление к государственным наградам.

6. Политика в области корпоративной культуры

6.1. Корпоративная культура Центра базируется на славных традициях, сформировавшихся за 15-летнюю его историю. К ценностям, лежащим в основе корпоративной культуры, можно отнести:

- стремление к успеху, быстрое профессиональное развитие;
- творческую атмосферу, высокую трудовую активность;
- исполнительскую дисциплину;
- уважение к коллегам по работе, соблюдение этики взаимоотношений;
- гордость за свое ОУ, преданность его целям, уважение традиций;
- уважение к ветеранам, положительный настрой по отношению к молодежи;
- поддержка семейных ценностей сотрудников.

Стиль управления и взаимодействия

6.2. Управление деятельностью и взаимодействие между сотрудниками Центра на всех уровнях организуется руководителями на базе принципов командной работы.

Внутренние коммуникации

6.3. Нисходящие коммуникации:

Организуя нисходящие коммуникации, руководство Центра преследует следующие цели:

- поставить конкретные задачи по выполнению работы;
- обеспечить информацию о принятых в Центре процедурах и практике;
- обеспечить информацией, касающейся смысла выполняемой работы;
- проинформировать подчиненных о качестве работы.

6.4. Восходящие коммуникации:

Руководство Центра заинтересовано в учете мнений и настроений сотрудников при решении вопросов управления ОУ.

6.5. Каналы коммуникации:

В Центре активно используются следующие каналы коммуникации:

- оперативные совещания;
- родительские собрания;
- учебные мероприятия;
- анкетирование сотрудников.

Традиции

В Центре поддерживаются такие традиции, как празднование Дня знаний, Праздника посвящения в «кружковцы», Дня учителя, Дня Победы,

Праздника талантов. Проведение Новогодних вечеров и вечеров отдыха, чествование юбиляров, встречи с ветеранами Великой Отечественной войны и др.

7. Политика в области учета персонала и трудовых отношений

Соблюдение трудовых прав сотрудников

Центр строго соблюдает Трудовой кодекс РФ, другие государственные нормативные акты, относящиеся к трудовым отношениям.

Рабочие места сотрудников

7.1. Центр стремится обеспечить современный уровень оснащенности и состояния рабочих мест сотрудников.

7.2. Центр соблюдает законодательство, касающееся льгот и компенсаций для работников, занятых на рабочих местах с вредными условиями труда.

Забота о пенсионном обеспечении сотрудников

7.3. Центр проводит необходимые мероприятия по обеспечению сотрудников государственными пенсиями, в том числе перечисляет взносы и предоставляет индивидуальные сведения на сотрудников в Пенсионный фонд РФ.

3.3. Пути реализации кадровой политики

Управление персоналом в организации выступает средством реализации кадровой политики. Основные направления деятельности службы управления персоналом организации, служащие развитию ее кадрового потенциала, приведены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Пути реализации кадровой политики

Направления деятельности	Конкретные мероприятия в рамках системы управления персоналом
Планирование трудовых ресурсов	Расчет потребностей в персонале в количественном и качественном аспектах. Подготовка целевой программы привлечения и подготовки персонала
Набор персонала	Отбор источников, посредством которых будет производиться набор персонала. Создание конкурсной комиссии и разработка технологии отбора персонала
Оценка и аттестация персонала	Формулирование целей и критериев оценки (либо аттестации) персонала. Разработка программ оценки и их реализация
Разработка системы мотивации	Разработка принципов стимулирования, структуры зарплаты и льгот в целях привлечения и сохранения работников. Поиск и определение ресурсов для создания системы мотивации (прежде всего финансовых). Внедрение системы мотивации и оценка ее эффективности

Направления деятельности	Конкретные мероприятия в рамках системы управления персоналом
Обучение персонала	Определение реальной потребности персонала в обучении. Разработка целевых программ подготовки персонала. Отбор образовательных учреждений для реализации программ. Контроль качества и применимости полученных знаний, умений и навыков
Оценка трудовой деятельности	Определение и формализация критериев эффективности деятельности. Разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение их до персонала
Ротация кадров и планирование индивидуальной карьеры	Разработка принципов и схемы кадровых перемещений. Разработка программ индивидуального развития сотрудников и планирования карьеры
Подготовка руководящих кадров (управление кадровым резервом)	Подготовка программ формирования резерва функционирования и резерва развития. Отбор участников программы подготовки резерва. Реализация программы и оценка ее эффективности. Внедрение системы командного менеджмента
Сокращение персонала	Определение целей и необходимости сокращения персонала. Разработка программ высвобождения персонала с учетом требования сохранения организационной культуры и профессионального ядра коллектива. Реализация программы. Контроль и профилактика неблагоприятных социально-психологических последствий сокращения персонала

Итак, формирование кадровой политики представляет собой сложный процесс, включающий ряд этапов. Каждая стадия развития предприятия и изменение его стратегии влечет необходимость коррекции кадровой политики или, по крайней мере ее корректировки в связи с изменениями целей предприятия.

Основными показателями (критериями) оценки эффективности кадровой политики являются:

- степень реализации целей организации;
- средний стаж работы сотрудников в компании;
- рейтинг привлекательности компании на рынке труда;
- индекс удовлетворенности персонала (опрос);
- плановая / внеплановая текучесть;
- процент привлеченных сотрудников с высшим образованием / вторым высшим / степенью MBA.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие аспекты управления персоналом подлежат согласованию в ходе формирования кадровой политики?
2. В каких целях проводится мониторинг персонала?
3. Продемонстрируйте взаимосвязь кадровой политики и стадии жизненного цикла организации. Какие направления кадровой работы выходят на первый план на различных стадиях?
4. На какой стадии жизненного цикла находится предприятие, на котором вы работаете? Какие задачи управления персоналом в связи с этим становятся приоритетными?
5. Какие изменения в кадровую политику вносит изменение стратегии организации? Какие кадровые задачи приходится решать при реализации стратегии организации нового бизнеса? концентрации усилий на одном из направлений предпринимательской деятельности? диверсификации? переноса капитала?
6. Каковы основные направления деятельности службы управления персоналом по реализации кадровой политики?
7. Назовите и проанализируйте конкретные мероприятия, разрабатываемые и реализуемые в рамках таких направлений деятельности, как обучение персонала, отбор и набор персонала, проведение оценки (аттестации), разработка системы мотивации.

Лекция 4

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ИСХОДНАЯ ПРЕДПОСЫЛКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЕЕ ПЕРСОНАЛОМ

Цель занятия — сформировать у студентов представление о сущности стратегического управления персоналом.

Задачи:

- дать определение понятий «стратегическое управление организацией» и «стратегическое управление персоналом организации»;
- выявить и охарактеризовать основные этапы стратегического управления.

План

- 4.1. Понятие стратегического управления персоналом организации
- 4.2. Этапы стратегического управления

4.1. Понятие стратегического управления персоналом организации

Термин «стратегическое управление» был введен в 60–70-х годах XX в., чтобы обозначить различие между текущим управлением, осуществляемое на уровне хозяйственных подразделений, от управления на высшем уровне руководства.

Термин «Стратегия» пришел в менеджмент из военной науки, где под стратегией понимают искусство ведения войны. Именно в таком значении он употребляется в словосочетаниях «стратегия Красной армии», «стратегия Кутузова в войне с Наполеоном», «стратегия молниеносного удара», «стратегия измора противника» и т. д. В обывденной речи данный термин означает искусство руководить действиями коллектива для достижения главных целей в конкурентной борьбе.

Итак, стратегия — это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели.

Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения. Таким образом, стратегия представляет собой наиболее общий план действия в отличие от тактики. **Тактика** — это способ движения по генеральному пути к цели, то есть способ реализации стратегии.

В процессе своего развития управление как практическая деятельность в 80-х годах перешло на новый этап, отличительной особенностью которого является смещение внимания высшего руководства в сторону внешнего окружения, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на происходящие в нем изменения и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами.

Основными *принципами стратегического управления* как вида управленческой деятельности являются: долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений; направленность управленческих воздействий на изменение потенциала объекта управления (производства продукции, услуг, технологии, персонала и др.) и создание возможностей более эффективной реализации данного потенциала; первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и возможных изменений внешней для организации среды; альтернативность выбора управленческих решений в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации; осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременного внесения изменений в управленческие решения.

Процесс стратегического управления включает пять взаимосвязанных этапов. Они логически вытекают (или следуют) один из другого. При этом существует устойчивая обратная связь и обратное влияние каждого этапа на все остальные. Этапы процесса стратегического управления представлены на рис. 4.1.

Анализ внешней и внутренней среды считают обычно исходным этапом стратегического управления, так как он служит базой как для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей. Задача анализа среды любой организации состоит в том, чтобы дать ее руководству полное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития и о внешней среде, направлениях ее развития и о месте, занимаемом в ней данной организацией. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются в процессе стратегического управления в первую очередь для того, чтобы вскрыть те возможно-

сти и угрозы, которые организация должна учитывать при определении своих целей и способов их достижения.

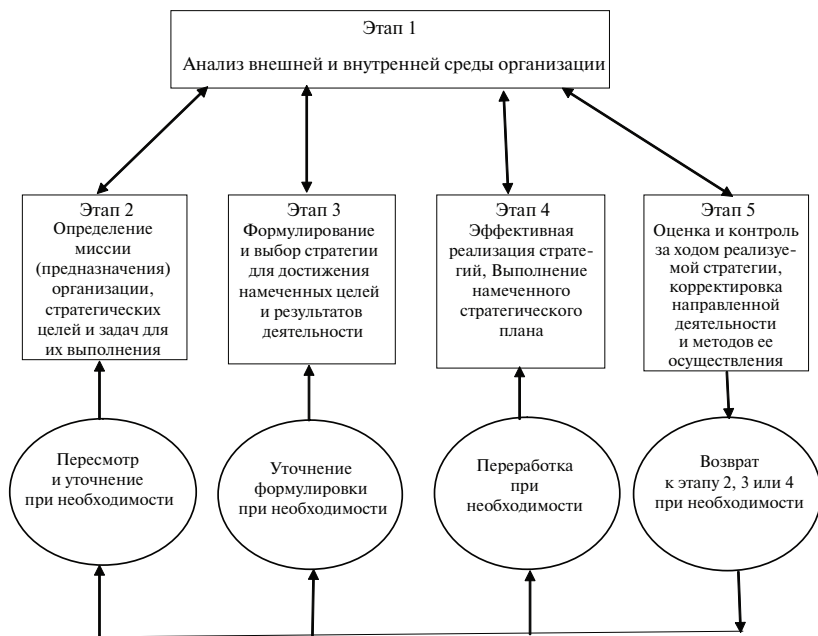


Рис. 4.1. Этапы процесса стратегического управления организацией

Внешняя среда организации включает макроокружение и непосредственное окружение. *Анализ макроокружения* проводится на основе изучения влияний на организацию таких факторов, как состояние экономики, правовое регулирование и управление, политические процессы, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющие общества, научно-технический и технологический уровень развития общества и т. п.

Анализ непосредственного окружения связан с изучением тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Это поставщики, покупатели, конкуренты, рынок рабочей силы. Организация может существенно влиять на характер и содержание взаимодействия с непосредственным окружением, активно формировать дополнительные возможности и предотвращать появление угроз ее дальнейшему существованию.

Анализ внутренней среды показывает тот потенциал и те внутренние возможности, на которые может рассчитывать организация для проведения успешной конкурентной борьбы, для достижения поставленных целей и реализации своей миссии, а также в случае необходимости их корректировки. Кроме того, внутренняя среда обеспечивает возможность нормального существования персоналу организации, предоставляя ему работу, участие в управлении, в прибылях и капитале, разрабатывая меры социальной защиты и т. п.

Анализ внутренней среды проводится по следующим направлениям: персонал организации, его потенциал, квалификация, интересы и др.; организация управления; производство, включая все этапы его общего цикла — от исследований и разработок до оперативного планирования; либо другая основная деятельность организации; финансы организации; маркетинг; организационная культура и др.

Изучение среды организации, проводимое в условиях стратегического управления, позволяет:

при анализе *внешней среды* — выявить *возможности*, которые открываются перед организацией и которые она должна использовать для укрепления своих позиций на рынке, или *угрозы* для ее деятельности, т. е. вскрыть нежелательные обстоятельства, которые могут ухудшить рыночную ситуацию;

при анализе *внутренней среды* — определить *сильные стороны* организации, ее преимущества, которые необходимо использовать для реализации возможностей (т. е. это та база, на которую опирается организация в конкурентной борьбе и которую необходимо укреплять), и *слабые стороны*, ухудшающие состояние организации, которые необходимо нейтрализовать, исправить, избавиться от них.

4.2. Этапы стратегического управления

Для анализа среды в стратегическом управлении используются различные методы: SWOT (CBOT)-анализ, матрица возможностей, матрица угроз, анализ цепочки ценностей, анализ издержек, составление профиля среды и др.

Наиболее распространенным является SWOT-анализ (от англ. SWOT — «сила» (strength), «слабость» (weakness), «возможности» (opportunities), «угрозы» (threats)).

Определение миссии организации и стратегических целей для ее выполнения является вторым этапом процесса стратегического управления. Миссия — это четкая формулировка предназначе-

ния организации, утверждение того, для чего и по какой причине она существует.

В миссии должны быть отражены следующие аспекты: сфера деятельности организации, т. е. какой продукт предлагается покупателям или клиентам, на каком рынке она работает и реализует свой продукт; целевые ориентиры организации, отражающие, к чему она стремится, решение каких задач является определяющим в ее деятельности в перспективе; ценности или принципы, которые являются основополагающими в деятельности организации; какие технологии в области производства и управления использует организация, в чем ее сила и возможности успешного осуществления деятельности в долгосрочной перспективе; имидж, которым обладает организация.

Стратегические цели конкретизируют миссию организации, представляя ее в форме, доступной для управления процессом их реализации. Цель — это желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность. Установление целей — это руководство к действию: каких результатов и когда необходимо достичь и кто за это отвечает.

Важность установления целей организации состоит в том, что цели являются исходной точкой для разработки планов деятельности, системы мотивирования персонала, оценки результатов их труда, контроля и оценки деятельности подразделений и организации в целом.

Формулирование и выбор стратегии — следующий этап процесса стратегического управления. Он представляет собой определение основного направления, характера движения, путь, следуя которым организация сможет достичь поставленных целей.

На определение стратегии организации оказывают влияние разнообразные факторы, состав, содержание и значимость которых изменяется во времени. В связи с этим руководителю при определении и выборе стратегии необходимо оценивать всю совокупность внешних и внутренних факторов, перечень которых представлен на рис. 4.2.

Выбор стратегии из нескольких стратегических альтернатив означает, ориентацию на такую стратегию, которая обладает преимуществами перед другими, является наиболее пригодной для достижения целей организации. В качестве критериев при оценке достоинств одной стратегии по сравнению с другой могут выступать:

— *критерий степени соответствия* ситуации в организации с точки зрения внешних и внутренних факторов и ее собственных возможностей и устремлений. В противном случае стратегия будет сомнительной и малоуспешной;



Рис. 4.2. Факторы, влияющие на определение и выбор стратегии организации

— *критерий преимущества в конкурентной борьбе*, о чем может свидетельствовать наращивание, улучшение конкурентных преимуществ организации за счет мощной и эффективной стратегии. Конкурентные преимущества — это те конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая организация должна обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть конкурентоспособной и добиться успеха. Как правило, каждая организация может иметь несколько (не более трех-четырех) конкурентных преимуществ, относящихся к разным элементам или сферам ее внутренней среды: технологии, маркетингу, реализации продукции и т. д. Например, конкурентные преимущества, относящиеся к профессиональным навыкам персонала, таковы: степень овладения (знание определенной технологии; компетентность в области дизайна; способность (умение) создавать эффективную рекламу; ноу-хау в области контроля качества; способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство и др.;

— *критерий интенсивности работы*, свидетельствующий о том, что стратегия, повышая интенсивность работы организации, способствует достижению наиболее значимых параметров — росту прибыльности, росту долгосрочной деловой активности и росту конкурентоспособности организации.

Пример

SWOT-анализ ООО Агентства недвижимости «М-Квадрат» в области управления персоналом

Сильные стороны	Слабые стороны
– развитая система управления персоналом; – четкость разделения полномочий и функций; – высокий уровень компетентности руководителей; – высокий уровень квалификации специалистов; – наличие инновационного потенциала у персонала; – развитая организационная культура; – высокий уровень удовлетворенности трудом у работников; – преимущества в уровне оплаты труда по сравнению с конкурентами; – выгодное местоположение офиса	– отсутствие стратегических установок в области персонала; – наличие вакантных должностей; – неразвитая система мотивации персонала к трудовой деятельности; – отсутствие системы социальной защиты; – достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом; – тяжёлые условия труда; – нестабильный доход; – нет филиалов агентства в других городах
Возможности	Угрозы
– развитый рынок труда региона; – широкая сеть кадровых агентств по подбору персонала и служб занятости – благоприятный имидж организации в регионе; – рост доходов населения; – развитие рынка ипотечного кредитования; – рост рынка жилой и коммерческой недвижимости	– неблагоприятная социально-экономическая политика в стране; – неблагоприятные демографические изменения; – ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе; – жесткая конкуренция; – высокий уровень занятости населения в регионе; – недоверие к агентствам недвижимости из-за широко освещенных случаев недобросовестности риелторов

Определение миссии, установление целей и выбор стратегии представляют собой управленческие решения, принимаемые высшим руководством организации для выбора основных направлений ее развития. Как любое управленческое решение, они содержат не только указания, в каком направлении должна двигаться организация, но и конкретные задания с указанием долго- и краткосрочных целей, затрат и результатов, необходимых ресурсов, что находит свое отражение в стратегическом плане. Стратегический план — это документ, содержащий цель организации, направления ее развития, долгосрочные и краткосрочные задачи. По мере движения от миссии к плану

растет конкретность, детальность, количественная определенность и скорость изменения (пересмотра) целевых решений.

На следующем этапе процесса стратегического управления — реализации стратегии — осуществляется комплекс действий, направленных на повышение деловой активности в финансовой, организационной и других сферах, на усиление мотивации персонала, развитие корпоративной культуры и внутренней структуры организации в целях достижения намеченных результатов.

Этап оценки и контроля реализуемой стратегии связан с постоянным появлением новых обстоятельств, изменением факторов внешней и внутренней среды, воздействующих на организацию, что приводит к необходимости корректировки выбранной стратегии. При этом могут быть уточнены цели, переориентирована деятельность организации, изменена ее политика, бюджет, структура, технология производства и управления, направления работы с персоналом, пересмотрены системы оплаты труда и т. п. Управленческие решения, принятые по этим и другим вопросам, должны улучшить стратегию организации, обеспечить ее конкурентоспособность.

Вопросы для самоконтроля

1. Чем вызвана необходимость стратегического управления организацией?
2. Назовите основные принципы стратегического управления.
3. Поясните этапы процесса стратегического управления.
4. По каким параметрам производится анализ внешней и внутренней среды организации?
5. Что такое миссия и цели организации?
6. Дайте понятие стратегического управления персоналом, его субъекта и объекта.

Лекция 5

СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия — сформировать у студентов представление о системе стратегического управления персоналом.

Задачи:

- выявить цели и задачи стратегического управления персоналом;
- перечислить и охарактеризовать стратегии управления персоналом организации;
- раскрыть сущность процесса реализации стратегии управления персоналом.

План

- 5.1. Цели и задачи стратегического управления персоналом
- 5.2. Стратегия управления персоналом организации
- 5.3. Реализация стратегии управления персоналом

5.1. Цели и задачи стратегического управления персоналом

Стратегическое управление персоналом организации — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Говоря иначе, стратегическое управление — это процесс, охватывающий действия руководителей организации по разработке, реализации и корректировке стратегии.

Цель стратегического управления персоналом — обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

Под конкурентоспособным трудовым потенциалом организации следует понимать способность ее работников выдерживать конкуренцию по сравнению с работниками (и их трудовым потенциалом) аналогичных организаций. Конкурентоспособность обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма и компетентности, личностных качеств, инновационного и мотивационного потенциала работников.

Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи:

1. Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией.

2. Формирование внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создают условия и стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления.

3. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления — разграничение полномочий и задач как с точки зрения их стратегичности, так и иерархического уровня их исполнения. Применение принципов стратегического управления в управлении персоналом означает концентрацию вопросов стратегического характера в службах управления персоналом и делегирование части оперативно-тактических полномочий в ведение функциональных и производственных подразделений организации.

Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

Объектом стратегического управления персоналом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом.

Чем же обусловлена необходимость применения принципов стратегического управления в управлении персоналом?

Поскольку конечным результатом стратегического управления в целом является усиление потенциала (который включает производственную, инновационную, ресурсную, человеческую составляющие) для достижения целей организации в будущем, важное место в процессе стратегического управления отводится персоналу и, в частности, повышению уровня его компетентности.

Компетентность персонала организации представляет собой совокупность знаний, навыков, опыта, владения способами и приемами работы, которые являются достаточными для эффективного выполнения должностных обязанностей.

Компетентность следует отличать от компетенции, являющейся характеристикой должности и представляющей собой совокупность полномочий (прав и обязанностей), которыми обладает или должен обладать определенный орган и должностные лица согласно законам, нормативным документам, уставам, положениям.

В условиях стратегического управления существенно возрастает роль службы управления персоналом в постоянном наращивании компетентности сотрудников.

Однако технологии стратегического управления персоналом пока еще недостаточно разработаны, что является одной из причин возникновения проблем системы управления персоналом.

К таким проблемам относятся:

- появление дефицитных видов профессий и сложности с наймом необходимых работников;
- рост цен на услуги образовательных и консультационных учреждений;
- переход на новые виды деятельности, достаточно быстрая смена технологий производства и услуг, необходимость увольнения по этим причинам части персонала;
- отсутствие финансовых ресурсов и резкое сокращение численности персонала в кризисных условиях;
- проблемы долгосрочного планирования численности и структуры работников в связи с неопределенностью при формировании «портфеля» заказов.

Наиболее важные с точки зрения стратегического управления причины возникновения этих проблем:

- содержание деятельности некоторых подсистем системы управления персоналом не соответствует требованиям внешней среды (например, подсистем планирования и маркетинга персонала, мотивации поведения персонала, развития персонала). Концентрация функций стратегического характера в ведении служб по управлению персоналом сопровождается слабым развитием стратегических аспектов в управлении;
- существующее понимание роли и процессов воспроизводства персонала не учитывает «инвестиционного» характера вложений в персонал;

— отсутствуют разработки по применению технологий стратегического управления в сфере управления персоналом. Ситуация, сложившаяся в данной сфере управленческой деятельности, может быть охарактеризована как интуитивный поиск удачных решений по устранению проблем.

Анализ ряда крупных отечественных предприятий позволил сформулировать их проблемы в области управления персоналом на этапе рыночных реформ и возможности их разрешения при формировании систем стратегического управления персоналом (табл. 5.1).

Человеческим ресурсам организаций в отличие от других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных) присущ долгосрочный характер использования и возможность трансформаций в процессе управления ими. Они подвержены некоторым видам износа, поэтому их необходимо восстанавливать и воспроизводить.

Неэффективность применения в управлении персоналом принципов оперативно-тактического управления в рамках стратегического управления организацией как раз и обусловлена тем, что оно не учитывает указанные выше особенности и характеристики персонала как объекта стратегического управления.

Использование персонала как ресурса характеризуется тем, что его воспроизводство осуществляется после определенного срока его деятельности, определяемого «износом»; его приобретение и поддержание в работоспособном состоянии требуют больших капитальных вложений. Из этого следует, что использование и воспроизводство персонала носит *инвестиционный характер*, так как персонал является объектом капитальных вложений. Но инвестирование денежных средств может производиться только с позиций стратегической целесообразности.

Таблица 5.1

Проблемы в деятельности системы управления персоналом (СУП)

Проблемы и место их возникновения	Причины проблем	Способ устранения в рамках предприятия
1. В субъекте управления Понимание роли и места СУП в системе хозяйствования не соответствует действительному объему и стратегическому характеру задач, требующих решения	Устаревание знаний персонала аппарата управления предприятия	Переподготовка в вузах и школах менеджмента, др. специализированных учебных заведениях. Обучение персонала

Продолжение табл. 5.1

Проблемы и место их возникновения	Причины проблем	Способ устранения в рамках предприятия
	Недостаточный уровень профессионально-квалификационной подготовки административно-управленческого персонала (АУП). Применение затратных («персонал — затраты») подходов к персоналу, несоответствующих современным технологиям управления (стратегическое управление, менеджмент знаний)	Изучение и применение подходов к персоналу, учитывающих долгосрочный характер его использования и воспроизводства
2. В объекте управления персоналом Проблемы социальной среды Устаревание знаний специалистов высокой квалификации	Отсутствие анализа и учета изменений в социальной среде и их воздействий на решения в сфере управления персоналом. Механистический подход к управлению персоналом Длительное отсутствие работы по специальности. Изменение технологий производства и управления	Использование практики консультаций профессиональных социологов и психологов. Применение систем управления персоналом, учитывающих многофакторные зависимости и ориентирование на стратегическое управление. Переподготовка, ротация, наем обучение персонала Сокращение численности персонала и подготовка внутреннего рынка рабочей силы
3. В структуре рынка рабочей силы (РРС) Отсутствие методической базы по формированию внутреннего РРС. Недостаток информации о состоянии внешнего РРС	Не поставлены задачи по разработке и формированию внутреннего РРС. Отсутствие опыта масштабного поиска и вербовки персонала; несовершенство применяемых методов маркетинга персонала	Формирование внутреннего РРС; внедрение функции маркетинга персонала
Появление дефицитных категорий персонала. Возрастные «провалы» в структурах РРС по отдельным категориям работников	Непристизность и отсутствие отдельных категорий работ в предшествующие 5-8 лет	Создание финансового резерва для экстренного приобретения, обучения или подготовки необходимого персонала

Окончание табл. 5.1

Проблемы и место их возникновения	Причины проблем	Способ устранения в рамках предприятия
Профессиональная узко-профильность молодежи. Отсутствие специалистов в области стратегического управления	Недостатки системы профессионального образования. Новизна направления	Совершенствование связей со школой, училищами, вузами в долгосрочном аспекте. Переподготовка имеющегося персонала (внутренний РРС) в соответствии с потребностями; создание собственной образовательной базы
4. На предприятии в целом Отсутствие системы стратегического управления предприятием	Отсутствие методической базы. Недооценка возможностей стратегического управления	Разработка либо приобретение пакета документации по формированию системы стратегического управления предприятия. Подготовка, переподготовка, обучение АУЛ предприятия; формирование «стратегического образа мыслей»; формирование соответствующей корпоративной культуры

В стратегическом управлении персоналом в качестве объекта управления рассматриваются «содержательные» характеристики персонала (знания, навыки, способности, социальный статус, нормы поведения и ценности, профессионально-квалификационные, иерархические и демографические структуры). Эти характеристики, носителем которых он является, выражают с точки зрения долгосрочной перспективы потенциал персонала организации. Кроме того, объектом стратегического управления являются и технологии управления персоналом (технологии реализации трудового потенциала, воспроизводства и развития персонала). В совокупности они образуют трудовой потенциал организации.

Применение методов стратегического управления становится реальной практикой в управлении трудовым потенциалом предприятий. Примерами являются такие компании, как IBM, Omron, Toyota, Saeco, использующие методы стратегического планирования кадров, основу которых составляет продуманная, основанная на рыночных принципах стратегия.

Руководство кадровых служб становится полноправным членом общего руководства предприятий и участвует в выработке стратегий корпораций. Особое место отводится оценке и формированию кадрового потенциала, его профессиональному росту и развитию, повышению творческой и организационной активности.

В России изменения, связанные с проведением рыночных реформ, послужили катализатором создания условий для формирования управленческих систем с применением элементов стратегического управления, положили точку отсчета качественно нового этапа его развития.

Можно отметить, что стратегическое управление трудовым потенциалом организаций формировалось последовательно.

На первом этапе создавались предпосылки и оценивались перспективы развития. Наряду с этим характерным признаком этапа явилось отсутствие практического интереса к стратегическим методам управления персоналом организаций.

Это объясняется следующими причинами: инерцией старых методов работы; отсутствием альтернативных технологий управления, «информационными дырами»; дискретным характером происходящих изменений и временным «положительным» эффектом. Остановка деятельности многих организаций, вынужденное сокращение численности персонала незамедлительно сказались на насыщении рынка труда. Предложение превысило спрос. Запросы организаций, основанные на требованиях новых технологий, понимании тенденций развития рынка и более высокого уровня возникающих задач, удовлетворялись армией высококвалифицированных специалистов научно-технического комплекса.

Второй этап в развитии практического стратегического управления персоналом, который также нельзя назвать успешным, связан с пониманием такой необходимости и стремлением вносить изменения в свою деятельность. Ему свойственны понимание и признание роли функционального направления «управление персоналом»; опережение спроса на рынке труда по некоторым специальностям, появление дефицитных профессий; ужесточение конкуренции, повышение уровня технологий; разработка новых нетрадиционных видов деятельности; усложнение криминальной ситуации.

Организации выявили для себя ряд новых проблем: отсутствие специалистов нужного профиля и квалификации; появление необходимости решения вопросов, связанных с надежностью персонала; вопросы закреплённости (текучности) работников, обладающих специфическими, в том числе конфиденциальными знаниями.

Оценивая деятельность организаций, имеющих возможность использовать передовые методы управления персоналом, можно выделить *три сложившихся типа организаций*.

1-й тип. Комплексно занимаются вопросами стратегического планирования и применяют элементы стратегического управления персоналом. Это небольшая часть широко диверсифицированных финансово-промышленных объединений и предприятий с большими финансовыми и организационными возможностями, развитой региональной сетью.

2-й тип. Используют методы стратегического планирования персонала. Это организации с устойчивым финансовым положением, стабильными технологиями и диверсифицированным продуктом. Могут быть достаточно компактными по размерам и иметь среднюю численность персонала.

3-й тип. Делегируют функциональные задачи стратегического характера службе управления персоналом. Вырабатывают стратегии развития персонала и ориентируются на них в своей деятельности. К ним относятся средние и крупные предприятия различных организационных форм, региональной разветвленности, диверсифицированности технологий и продуктов.

Стратегическое управление персоналом может протекать эффективно только в рамках *системы стратегического управления персоналом*. Под ней подразумевается упорядоченная и целенаправленная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых субъектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, взаимодействующих в процессе реализации функции «стратегическое управление персоналом». Основным рабочим инструментом такой системы является стратегия управления персоналом.

Таким образом, система стратегического управления персоналом обеспечивает создание структур, информационных каналов, а главное — формирование стратегии управления персоналом, ее реализацию и контроль за этим процессом.

Из определения стратегического управления персоналом следует, что оно направлено на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации с целью реализации стратегии управления персоналом. Исходя из этого, все функции системы управления персоналом можно сгруппировать по следующим трем направлениям: обеспечение организации трудовым потенциалом; развитие трудового потенциала; реализация трудового потенциала.

В табл. 5.2 представлен один из возможных вариантов состава функций по этим трем направлениям деятельности системы управления персоналом и их содержание.

**Состав функций по направлениям деятельности системы
управления персоналом**

Обеспечение трудовым потенциалом	Развитие трудового потенциала	Реализация трудового потенциала
анализ трудового потенциала; планирование персонала; наем; отбор (маркетинг) персонала; прием; адаптация; высвобождение	обучение; планирование; служебной карьеры; обеспечение социальной стабильности; социальное развитие; формирование; корпоративной культуры; формирование имиджа; организации	организация труда; координация трудовой деятельности; мотивация; контроль; компенсации; администрирование; оценка результатов труда

Стратегическое управление персоналом носит двойственный характер. С одной стороны, оно является одним из функциональных направлений в рамках стратегического управления организации (наряду с маркетингом, инвестициями и др.), с другой — оно реализуется посредством конкретных функций управления персоналом, направленных на выполнение стратегии управления персоналом, и с этой точки зрения является функциональной подсистемой системы управления персоналом.

Организационно система стратегического управления персоналом строится на базе существующей оргструктуры системы управления персоналом. При этом выделяется *три основных варианта организационного оформления системы*.

1. Полное обособление системы в самостоятельную структуру (но при этом существует опасность отрыва от оперативной практики реализации стратегий).

2. Выделение органа стратегического управления в самостоятельную структурную единицу (отдел стратегического управления) и формирование стратегических рабочих групп на базе подразделений системы управления персоналом.

3. Формирование системы стратегического управления персоналом без обособления в структурные единицы (но при этом вопросам стратегического управления отводится второстепенная роль).

Наиболее эффективен вариант создания «штабного» стратегического отдела в рамках системы управления персоналом и координация деятельности других отделов по вопросам стратегического планирования, когда на часть персонала уже существующих подразделений

этой системы возлагаются обязанности по функции «стратегическое управление персоналом». На рис. 5.1 представлен возможный вариант построения организационной структуры системы стратегического управления персоналом на базе существующей службы управления персоналом организации. Такой вариант построения структуры основан на значительно больших по сравнению с другими возможностями по разработке, контролю реализации и координации стратегических планов подразделений системы управления персоналом.

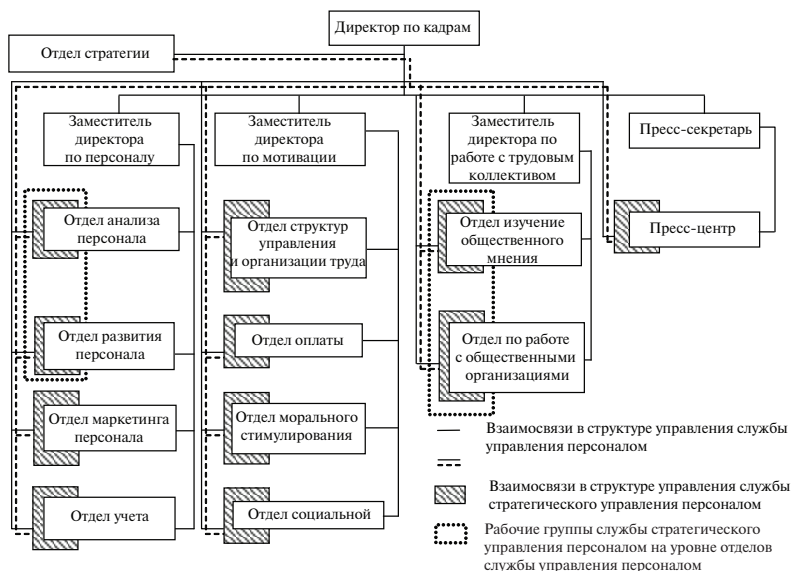


Рис 5.1. Схема организационной структуры системы стратегического управления персоналом на базе службы управления персоналом организации

5.2. Стратегия управления персоналом организации

Стратегия управления персоналом — это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Основными *чертами* стратегии управления персоналом являются:

- ее долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;

- связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Большинство ведущих руководителей утверждает, что стратегия управления персоналом является составной частью общей стратегии организации. Однако на практике встречаются разные варианты их взаимодействия.

1. Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

2. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации.

Взаимосвязь стратегии организации и выбора стратегии управления персоналом можно показать на следующем примере.

Стратегия организации, производящей продукцию на определенном рынке товаров и стремящейся увеличить свою долю на этом рынке, состоит в сокращении затрат на производство, а следовательно, в уменьшении цены на продукцию. При этом в области управления персоналом имеется несколько вариантов достижения возможной экономии. Один из них — проведение тщательного анализа потенциальных направлений экономии и выбор, например, такого: рационализация трудового процесса, выявление и сокращение излишних,

ненужных, повторяющихся трудовых операций. Это и будет стратегией в сфере персонала. Причем реализация этой стратегии может быть осуществлена также по нескольким вариантам. С одной стороны, проведение анализа и выявление излишних операций может проводиться специалистами в области организации и экономики труда, работающими на предприятии или привлеченными со стороны, а с другой, что является сегодня предпочтительней, — такой анализ могут провести сами заинтересованные работники, объединенные в проектные группы или кружки качества и являющиеся по существу экспертами по проблемам, имеющимся на их собственных рабочих местах. Решение подобных конкретных стратегических задач должно найти отражение в стратегическом плане.

Стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

- для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией — как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;

- для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании — как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы (например, если крупная электротехническая компания занимается производством авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластиков, осветительных приборов, то стратегия управления персоналом разрабатывается для каждой сферы производства, так как они имеют различия в структуре персонала, требованиях к квалификации и профессиональной подготовке, методах обучения и по другим вопросам).

В условиях стратегического управления происходят качественные изменения в области работы с персоналом. Они заключаются в том, что в рамках традиционных направлений кадровой работы все большее значение приобретают стратегические аспекты. Объединяясь со стратегическими технологиями, такие конкретные направления работы с персоналом, как планирование потребности в персонале, отбор, деловая оценка, обучение и другие, выступают в качестве составляющих стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую целевую направленность, созвучие с целями и стратегическими задачами организации.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;

- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирование деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирование кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т. д.) и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от це-

лей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

Пример

Промышленное предприятие разработало следующую стратегию в области персонала: нанять квалифицированных инженеров на длительный срок и поручить им заниматься НИОКР. Для этого недостаточно принять соответствующие меры только по привлечению персонала и поиску нужных специалистов данной профессионально-квалификационной группы на внешнем рынке труда. Важно также:

- поставить перед этими специалистами комплекс задач, соответствующий их потенциальному уровню и требующий самостоятельного подхода к их решению;
- предоставить возможность инженерам поддерживать и повышать свой уровень квалификации, посещать семинары, заседания, иметь в своем распоряжении профессиональную литературу, получать дополнительный опыт благодаря ротации внутри предприятия;
- разработать систему поощрений, которая должна быть настолько привлекательной, чтобы специалисты не ушли при первой возможности на другое предприятие.

Из этого примера видно, что необходимо сочетать различные составляющие для реализации стратегии управления персоналом (это подбор и привлечение персонала, распределение задач и работ, мероприятия по развитию и поощрению); создавать единую, соответствующую конкретной стратегии комбинацию инструментов управления персоналом. Если один из этих инструментов (например, подбор персонала или система оплаты труда) окажется неудачным, под угрозой срыва может быть реализация стратегии в целом.

Еще один пример. Компания приняла деловую стратегию, ориентированную на низкие цены и большой объем производства для снижения издержек производства. Стратегией в области труда и персонала выбрано повышение производительности труда на 10 %. Составляющими стратегии являются: *набор персонала* — направлен на повышение качества тестирования кандидатов для выявления среди них наиболее мотивированных и квалифицированных; *информационное обеспечение* — должна быть усовершенствована система информационного обмена между служащими предприятия с целью повышения производительности их работы; *мотивация персонала* — при определении вознаграждения и премий учитывать интенсивность работы и конечные результаты деятельности каждого работника.

Пример

Если стратегией управления персоналом организации является повышение квалификационного потенциала в коллективе, т. е. степени овладения профессиями и соответствия требованиям должностей и рабочих мест, то для ее воплощения требуется взаимодействие следующих составляющих:

- политика занятости в организации: наем работников с учетом их квалификационного потенциала;
- предложение форм трудовых отношений, рассчитанных на долгосрочную занятость для долговременного использования имеющейся и приобретенной в будущем квалификации;
- административное руководство персоналом: привлечение работников к выявлению и решению возникающих проблем;
- регулярное проведение развивающих бесед с сотрудниками с целью достижения обратной связи;
- организация работ: регулярная смена заданий с целью приобретения более широкого спектра навыков;
- распределение между работниками видов деятельности, требующих постоянного повышения их квалификации;
- обучение персонала и его развитие: систематическое привлечение работников к мероприятиям по обучению и повышению квалификации на различных ступенях служебной карьеры;
- поощрение: вознаграждение за успешное обучение и повышение квалификации.

Уже указывалось, что стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое. Но и в том, и в другом случае стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной или деловой стратегии (бизнес-стратегии). Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом (с ее составляющими) показана в табл. 5.3.

Процесс выработки и реализации стратегии является непрерывным, что находит отражение в тесной взаимосвязи решения стратегических задач как на длительную перспективу, так и на среднесрочный и краткосрочный период, т. е. их решения в условиях стратегического, тактического и оперативного управления. Подобная конкретизация стратегии управления персоналом и доведение ее до стратегических задач и отдельных действий воплощается в стратегическом плане — документе, содержащем конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов (финансовых, материальных, информационных и др.).

Таблица 5. 3

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом

Тип стратегии организации	Характеристика стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
Предпринимательская стратегия	Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы сотрудники не менялись	— отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца; — вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусы работника; — оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая; — развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника; — планирование перемещений: в центре — интерес работников; — подбор рабочего места, соответствующего интересам работника
Стратегия динамического роста	Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации	Работники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими	— отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать; — вознаграждения: справедливые и беспристрастные; — оценка: основывается на четко оговоренных критериях; — развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности; — планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения

Тип стратегии организации	Характеристика стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
Стратегия прибыльности	В центре внимания — сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управление системой хорошо развит, действует обширная система различного рода процедурных правил	Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки — кратковременные; результаты — при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости служащих	— отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жесткие; — вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости; — оценка: узкая, ориентированная на результаты, тщательна продуманная; — развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты — в узкой области
Ликвидационная стратегия	Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем сокращение работников — насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей	Ориентирована на потребность в работниках на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации	— набор работников — маловероятен из-за сокращения штатов; — оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов; — оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях — Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости; — продвижения: те, кто имеют требуемые навыки, имеют и возможность продвижения
Стратегия кротоворота (циклическая)	Основное — спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала — довольно угнетенное	Служащие должны проявлять гибкость в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы	— требуются разносторонне развитые работники; — оплата: система стимулов и проверки заслуг; — оценка: по результатам; — обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов; — продвижение: разнообразные формы

Таблица 5.4

**Задачи основных составляющих стратегии управления персоналом
в условиях стратегического, тактического и оперативного управления**

Период и вид управления	Составляющие стратегии управления персоналом				
	Отбор и расстановка персонала	Вознаграждение (зарплата и премии)	Оценка персонала	Развитие персонала	Планирование служебного продвижения
Стратегическое (длительная перспектива)	Определить характеристики работников, требующихся организации на длительную перспективу. Прогнозировать изменения внутренней и внешней обстановки	Определить, как будет оплачиваться работающая сила в течение рассматриваемого периода с учетом ожидаемых внешних условий. Увязать эти решения с возможностями длительного стратегии вашего бизнеса	Определить, что именно нуждается в оценке на длительную перспективу. Использовать различные средства оценки будущего. Дать предварительную оценку важности потенциала и его динамики	Оценить способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе в новых условиях. Создать систему прогнозирования изменений организации	Построить долгосрочную систему, обеспечивающую сочетание необходимых гибкости и стабильности. Увязать ее с общей стратегией вашего бизнеса
Тактическое (среднесрочный период)	Выбрать критерии отбора кадров. Разработать план действий на рынке рабочей силы	Разработать пятилетний план развития системы оплаты работников. Проработать вопросы создания системы льгот и премирования	Создать обоснованную систему оценок текущих условий и будущего их развития	Разработать общую программу управления развитием персонала. Разработать меры поощрения саморазвития работников. Проработать вопросы организационного развития	Определить ступени продвижения работников. Увязать индивидуальные устремления работников с задачами организации

Окончание табл. 5.4

Период и вид управления	Составляющие стратегии управления персоналом				
	Отбор и расстановка персонала	Вознаграждение (зарплата и премии)	Оценка персонала	Развитие персонала	Планирование служебного продвижения
Оперативное (краткосрочный период)	Разрабатывать штатное расписание. Разрабатывать план набора. Разрабатывать схему перемещения работников	Разрабатывать систему оплаты труда. Разрабатывать систему премирования	Создать ежегодную систему оценок работников. Создать повседневную систему контроля	Разрабатывать систему повышения квалификации и тренинга работников	Обеспечить подбор на отдельные рабочие места подходящих сотрудников. Спланировать ближайшие кадровые перемещения

В табл. 5.4. представлены задачи некоторых составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, тактического и оперативного управления.

Стратегия в области персонала должна способствовать: усилению возможностей организации (в области персонала) противостоять конкурентам на соответствующем рынке, эффективно использовать свои сильные стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала, формирования квалифицированного, компетентного персонала; полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию, для достижения как целей организации, так и личных целей работников.

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом. Факторы, по которым проводится анализ внешней и внутренней среды для разработки стратегии управления персоналом, представлены в табл. 5.5.

Таблица 5.5

Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом

Среда	Факторы
Внешняя среда:	
Макросреда	Факторы международного характера (военная напряженность, научная активность и т. п.)
	Политические факторы (политическая стабильность, активность общественных и профсоюзных движений, криминальная ситуация в стране)
	Экономические факторы (тенденции изменения экономических связей, среднегодовые темпы инфляции, структура распределения доходов населения, налоговые показатели)
	Социально-демографические факторы (продолжительность жизни населения, жизненный уровень, рождаемость и смертность, детская смертность, структура населения по показателям, миграция и др.)

Среда	Факторы
Внешняя среда:	
	Правовые (регулирование в сфере труда и социального обеспечения)
	Экологические
	Природно-климатические
	Научно-технические
	Культурные
Непосредственное окружение	Местный рынок труда, его структура и динамика
	Кадровая политика конкурентов
	Рыночная инфраструктура (степень удовлетворения потребностей организации в ресурсах и состоянии рыночных структур)
	Мониторинг окружающей среды (качество внешней среды)
	Здравоохранение (фондовооруженность, квалификация и т. п.)
	Наука и образование (уровень образования населения, новизна научных разработок и т. п.)
	Культура (степень удовлетворения потребностей населения в культурных и т. п. объектах)
	Торговля
	Общественное питание
	Транспорт и связь
	Пригородное и сельское хозяйство
	Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство
	Бытовое обеспечение
Внутренняя среда	Принципы, методы, стиль управления
	Кадровый потенциал организации
	Структура персонала
	Текучесть кадров и абсентеизм
	Уровень ротации персонала
	Структура знаний и навыков персонала
	Загруженность работников
	Производительность труда
	Меры социальной защиты
	Финансы организации
	Уровень организации производства и труда
	Перспективы развития техники и технологии в организации
	Организационная культура
	Уровень развития системы управления персоналом

В результате анализа внешней и внутренней среды с помощью метода SWOT (CBOT) выявляются сильные и слабые стороны органи-

зации в области управления персоналом, а также возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых следует избегать.

Выявление *сильных и слабых сторон* отражает самооценку организации и позволяет ей сравнить себя с основными конкурентами на рынке труда и, возможно, на рынке сбыта.

Оценку можно провести по отдельным показателям и функциям управления персоналом с помощью так называемого конкурентного профиля (табл. 5.6). Оценка отдельных показателей проводится методом сравнительного анализа, а функций управления – экспертным методом.

Сильные и слабые стороны организации в области персонала в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому в рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом и система управления персоналом в целом.

Для решения этой задачи используются такие известные в стратегическом управлении методы и приемы, как метод SWOT, матрицы возможностей, угроз, составление профиля среды и др.

После составления конкретного списка слабых и сильных сторон организации в области персонала, а также угроз и возможностей следует этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, предложенная Томпсоном и Стриклендом (рис. 5.2). Слева выделяются два блока: сильные и слабые стороны, в которые соответственно вписываются все выявленные в ходе предварительного анализа стороны управления персоналом организации. В верхней части матрицы также выделены два блока, в которые вписаны возможности и угрозы в области управления персоналом, важные для конкретной организации. На пересечении этих блоков образуются четыре поля:

- поле I – сильные стороны и угрозы;
- поле II – сильные стороны и возможности,
- поле III – слабые стороны и возможности;
- поле IV – слабые стороны и угрозы.

Таблица 5. 6

**Сравнение конкурентного профиля (на основе сильных и слабых сторон)
для стратегического управления персоналом**

функции по управлению персоналом и показатели	Оценка				
	очень высокая	высокая	средняя	низкая	очень низкая
Производительность труда		о	— — — х		
Затраты на персонал		о х	— — —		
Коэффициент текучести			о х		
Планирование трудового потенциала		о	— — — — — х		
Отбор и наем			о х	— — —	
Адаптация персонала			о	— — — — — х	
Подготовка, переподготовка, повышение квалификации		х	о		
Ротация, планирование карьеры		—	— — — — — х о		
Перспективы профессионального роста		х	— — — — —	о	
Развитие организационной деятельности		х	о		
Перемещение персонала внутри предприятия		—	— — х о		
Управление коммуникациями			о	— — — — — х	
Социальная защита		х	— — — — — о		
Техника безопасности и охрана здоровья		о	— — — — — х		
Отношения между руководителями и работниками			о	— — — — — х	
Технологии управления персоналом		х	о		
Дисциплина	о	— — — — — х			
Сокращения и увольнения	о				х
Работа с пенсионерами			х	— — —	о
Оценка и оплата труда, мотивация трудоустройства	о		х	— — —	

Условные обозначения:

о — позиция конкурента

х — позиция организации

Возможности и угрозы Сильные и слабые стороны	Возможности: 1. Наличие лучшей стратегии в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами. 2. Выгодное местонахождение организации. 3. Возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности. 4. Высокий уровень производительности труда по сравнению с конкурентами. 5. Высокое качество продукции (услуг) за счет использования квалифицированной рабочей силы. 6. Благоприятный имидж организации у покупателей. 7. Приятные в общении, доброжелательные сотрудники и др.	Угрозы 1. Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране. 2. Неблагоприятные демографические изменения. 3. Ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе. 4. Сильная кадровая политика конкурентов. 5. Высокий уровень занятости населения в регионе и др.
Сильные стороны 1. Развитая система управления персоналом. 2. Высокий уровень компетентности руководителей. 3. Высокий уровень квалификации специалистов. 4. Наличие инновационного потенциала у персонала. 5. Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом. 6. Высокий уровень удовлетворенности трудом у работников. 7. Развитая мотивация персонала к трудовой деятельности. 8. Наличие системы социальной защиты. 9. Хорошие условия труда. 10. Преимущества в уровне оплаты труда по сравнению с конкурентами и др.	поле II	поле I

Слабые стороны 1. Отсутствие стратегических установок в области персонала. 2. Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами управления персоналом. 3. Отсутствие необходимого уровня компетентности и квалификации. 4. Слабое финансирование мероприятий по управлению персоналом. 5. Наличие вакантных должностей. 6. Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам. 7. Низкий уровень оплаты труда и отсутствие системы вознаграждений. 8. Отставание от конкурентов в области социального обеспечения. 9. Устаревшая система оценки результатов труда персонала. 10. Отсутствие системы служебного продвижения и др.	поле III	поле IV
--	----------	---------

Рис. 5.2. Матрица Томпсона—Стрикленда, используемая для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала

Задача специалиста службы управления персоналом заключается в том, чтобы с помощью этих полей рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те из них, которые должны быть учтены при разработке стратегии управления персоналом.

В частности, для тех пар, которые были выбраны с поля II, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон управления персоналом организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые имеются во внешней среде. Для пар с поля I стратегия должна предполагать использование сильных сторон организации в области персонала для устранения угроз из внешней среды. Для тех пар, которые оказались на поле III, стратегия в области персонала должна быть построена так, чтобы за счет появившихся возможностей во внешней среде попытаться преодолеть имеющиеся в области персонала слабости. И для пар, находящихся в поле IV,

стратегия управления персоналом должна быть такой, которая бы позволила организации избавиться от слабых сторон в области персонала и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу, исходящую из внешней среды.

Так, если персонал организации отличается высоким уровнем квалификации и наличием инновационного потенциала и в то же время в масштабах района, города ухудшается система социального обеспечения (поле I), стратегия управления персоналом должна быть направлена на изыскание дополнительных финансовых и иных источников и принятие мер по сохранению и развитию социальной инфраструктуры данной организации, усилению и расширению видов социальной помощи и поддержки своих работников с тем, чтобы сохранить их численность и потенциал, избежать оттока специалистов в другие районы и регионы.

Или, например, если в организации недостаточно финансируются мероприятия в области управления персоналом, направленные на развитие, обучение своих работников, но организация имеет выгодное месторасположение, а следовательно, возможности привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности и, соответственно, отбор лучших из них (поле III), то при разработке стратегии управления персоналом руководители организации должны предусмотреть дополнительное выделение денежных средств, в частности на обучение и другие меры по развитию персонала с целью привлечения и закрепления в организации наиболее квалифицированных работников из числа претендентов на вакантные должности.

Характеристики сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала будут индивидуальными для каждой организации в зависимости от конкретной ситуации, в которой она находится. Поэтому при выборе стратегии управления персоналом необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации с помощью матрицы SWOT и выделить те из них, которые будут наиболее благоприятными и должны быть обязательно учтены при разработке стратегии.

Таким образом, стратегия управления персоналом может охватывать различные аспекты управления персоналом организации: совершенствование структуры персонала (по возрасту, категориям, профессии, квалификации и т. д.); оптимизацию численности персонала с учетом его динамики; повышение эффективности затрат на персонал, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные расходы; развитие персонала (адаптацию, обучение, служебное продвижение); меры социальной защиты, гаран-

тий, социального обеспечения (пенсионное, медицинское, социальное страхование, социальные компенсации, социально-культурное и бытовое обеспечение и др.); развитие организационной культуры (норм, традиций, правил поведения в коллективе и т. п.); совершенствование системы управления персоналом организации (состава и содержания функций, оргструктуры, кадрового, информационного обеспечения и др.) и т. д.

При разработке стратегии управления персоналом должен учитываться достигнутый, сложившийся уровень по всем указанным направлениям и с учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих на их изменение, а также с учетом стратегии организации в целом должен быть определен тот уровень, достижение которого позволит реализовать стратегию организации.

При этом задача разработки нужной стратегии, управления персоналом может быть настолько сложна из-за нехватки финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма руководителей и специалистов, что возникнет необходимость устанавливать приоритеты выбора нужных направлений и составляющих стратегии управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объемы выделенных для ее реализации ресурсов, временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалификационного уровня персонала и некоторые другие. В целом выбор стратегии основывается на сильных сторонах и разработке мероприятий, усиливающих возможности организации в конкурентной среде за счет преимуществ в сфере персонала.

5.3. Реализация стратегии управления персоналом

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим *правилам*:

— цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает организация и служба управления персоналом, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств перед организацией по реализации стратегии;

— общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оборудования, оргтехники, финансовых и др.), но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом. В ходе выполнения стратегии решаются три задачи:

— во-первых, устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства), с тем чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом. В первую очередь это касается таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных связей и отношений, создание информационных, нормативно-методических, правовых и других подсистем;

— во-вторых, устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами, процессами внутри системы управления персоналом, с тем чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии. Такое соответствие должно иметь место по следующим характеристикам организации: ее структуре, системе мотивации и стимулирования, нормам и правилам поведения, убеждениям и ценностям, квалификации работников и руководителей и т. д.;

— в-третьих, это выбор необходимого и соответствующего стратегии управления персоналом стиля руководства организацией в целом и отдельными подразделениями. Успех реализации стратегии управления персоналом во многом зависит от этого.

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

Руководство реализацией стратегии управления персоналом возлагается на заместителя руководителя организации по персоналу. Однако он должен опираться на активную поддержку руководителей среднего звена, возглавляющих соответствующие подразделения системы управления персоналом, на сотрудничество с ними, чтобы обеспечить стратегические изменения в выполняемых ими функциях.

Процесс реализации стратегии управления персоналом затрагивает, как правило, работников многих структурных подразделений организации, начиная с крупных производственных подразделений и заканчивая небольшими группами рабочих и служащих, бригадами. И в этом смысле все руководители всех уровней являются исполнителями стратегии в рамках своих полномочий и ответственности по отношению к своим подчиненным, а все сотрудники службы управления персоналом являются участниками этого процесса.

Независимо от особенностей организации в процессе выполнения стратегии управления персоналом необходимо решить некоторые управленческие задачи (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Основные управленческие задачи процесса реализации стратегии управления персоналом

Реализация стратегии управления персоналом включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля. Этап внедрения стратегии включает: разработку плана внедрения стратегии управления персоналом; разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом; активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии. Внедрение стратегии

управления персоналом, включающее распределение необходимых ресурсов, определение средств ее реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей, может осуществляться в соответствии с планом, разработанным по форме:

Цель внедрения стратегии управления персоналом	Срок реализации стратегии	Средства реализации стратегии	Затраты ресурсов	Ответственные исполнители
Увеличение доли работников в возрасте до 35 лет с 25 до 40%	01. 09. 2012	Наем новых работников. Расширение материальных льгот и социальных компенсаций	Текущие (на зарплату). Фонд потребления	Зам. директора по персоналу. Гл. бухгалтер

Внедрение стратегии предполагает определение объемов и способов представления информации лицам, ответственным за ее выполнение, и руководителям подразделений, обеспечение единого понимания комплекса стратегических альтернатив, содержания стратегий и задач функциональных и структурных подразделений. Все это реализуется посредством проведения конференций, семинаров и консультаций с руководителями и работниками системы управления персоналом и стратегического управления персоналом. Кроме того, на этом этапе формируются стратегические планы подразделений, которые могут оформляться в виде проектов, для чего создаются рабочие группы по разработке проекта. На их основе создается единый стратегический план системы управления персоналом.

На процесс внедрения стратегий влияют следующие факторы: наличие механизмов (технологий) внедрения стратегий; качество оперативных и тактических решений системы управления персоналом; взаимосвязь и характер разделения стратегических, оперативных и тактических полномочий; качество организационных структур системы управления персоналом и организации в целом; наличие и качество обратных связей с внутренней и внешней средой; качество и совместимость с культурными стратегиями (в рамках системы управления организационной культурой); качество и состав применяемых методов управления персоналом.

Цель этапа стратегического контроля — определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.

Стратегический контроль представляет собой выполнение триединой задачи:

- контроль состояния систем стратегического управления персоналом и управления персоналом;
- контроль соответствия стратегии состоянию внешней среды;
- контроль соответствия стратегии внутренней среде хозяйствования.

Стратегический контроль осуществляется посредством отбора факторов: их анализа и оценки; аккумуляции необходимых данных; адресности выводов.

Наиболее сильные и масштабные факторы, воздействующие на формирование и осуществление процесса стратегического контроля — это наличие системы стратегического управления персоналом, стратегических целей и задач, промежуточных критериев; ход внедрения системы стратегического управления персоналом и реализации стратегии; соответствие реализуемых стратегий и качества систем состоянию среды; качество обратной связи; наличие и качество механизмов координации.

В состав мероприятий по *координации* реализации стратегии управления персоналом входят действия:

- направленные на изменения в самой системе стратегического управления персоналом (СтУП);
- направленные на изменения во внешней среде СтУП, во внутренней среде системы управления персоналом (СУП);
- по координации стратегий (альтернативные варианты и т. п.).

Координационное управление (наиболее трудно формализуемый процесс) требует специальной подготовки управляющих системы управления персоналом и тесно взаимосвязано с процессом стратегического контроля и информационным обеспечением системы. Для осуществления координации необходимо понимание процессов и принципов стратегического планирования и управления; наличие механизмов сбора, обработки и анализа информации; наличие методов реализации ситуационного управления (управления по слабым сигналам, управления в условиях неопределенности); умение определять состав и структуру ситуации; наличие промежуточных критериев активизации координационного вмешательства.

Для выработки и реализации стратегий управления персоналом рекомендуется создавать рабочие группы по функциональным направлениям: обеспечение организации персоналом, развитие трудового потенциала, реализация трудового потенциала. Группы могут

включать персонал не только кадровой службы, но и других отделов, привлекаемых для решения каких-либо задач. Работа группы или ряда групп организуется по принципам проектного управления.

Из персонала рабочих групп назначаются руководители групп, которые в системе управления персоналом имеют статус заместителей начальника структурных подразделений по стратегическому планированию. В задачи групп входит: анализ текущего состояния по направлениям деятельности СУП, формирование информационной базы данных, разработка стратегических планов подразделений, контроль реализации стратегии. Руководитель структурного подразделения СУП несет прямую ответственность перед руководством СУП за выполнение задач стратегического планирования. Центр управления службой СУП создается в форме отдела и состоит из Бюро координации и Бюро стратегического контроля. Пример стратегии управления персоналом организации приведен в табл. 5.7.

Таблица 5.7

Пример стратегии управления персоналом организации и стратегических функций по ее реализации

Генеральная цель службы управления персоналом: своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества		
Общая стратегия управления персоналом: повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов		
Качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы УП (стратегические функции)		
Обеспечение персоналом. Ограниченный найм персонала, «омоложение» трудового коллектива	Реализация трудового потенциала (ТП). Активизация использования имеющегося потенциала; повышение производительности труда; совершенствование технологий реализации ТП	Развитие ТП. Концентрация профессионально-квалификационного развития на возможностях организации; повышение значимости факторов «социальный статус персонала» и «корпоративная культура»

Обеспечить наем высококвалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности	Разработать и внедрить в основном производстве систему «Внутренний рынок персонала». Обеспечить эффективное функционирование системы «Стратегическое управление персоналом организации». Внедрить в практику управления персоналом комплекс методов, стимулирующих повышение квалификации и самообразование персонала; применение «положительных» моделей производственного поведения	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра организации и путем мультипликации знаний. Разработать и приступить в 2014 г. к реализации программы «Развитие корпоративной культуры». Сформировать до 07.2014 г. и приступить к реализации в III квартале 2014 г. комплекса мер по повышению социального статуса персонала и имиджа организации
--	---	--

Пример

Планирование деловой карьеры в ООО «Агентство недвижимости «М-Квадрат»

Продвижение по службе в ООО АН «М-Квадрат» изображено на рис. 5.4. Каждый принятый в организацию новый сотрудник становится стажёром, после прохождения обучения и программы адаптации он становится специалистом по аренде, далее сотрудник по желанию может стать специалистом по покупке/продаже недвижимости и только потом ипотечным брокером. Движение кадров организуется строго в соответствии с кадровой политикой лично директором. Проводится в жизнь менеджером по персоналу.

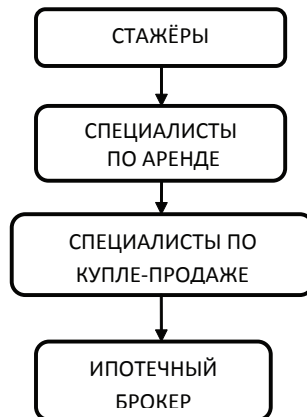


Рис. 5.4. Схема продвижения сотрудников в ООО АН «М-Квадрат»

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (администратор).

**Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные
для разных субъектов планирования**

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	— первичная ориентация и выбор профессии; — выбор организации и должности; — ориентация в организации; — оценка перспектив и проектирование роста; — реализация роста
Менеджер по персоналу	— оценка при приеме на работу; — определение на рабочее место; — оценка труда и потенциала сотрудников; — отбор в резерв; — дополнительная подготовка; — программы работы с резервом; — продвижение; — новый цикл планирования
Непосредственный руководитель	— оценка результатов труда; — оценка мотивации; — организация профессионального развития; — предложения по стимулированию; — предложения по росту

Вопросы для самоконтроля

1. Какова взаимосвязь стратегического управления персоналом со стратегическим управлением организацией и управлением персоналом?
2. Каковы проблемы управления персоналом отечественных организаций в условиях отсутствия стратегической направленности?
3. Приведите примеры функций по управлению персоналом в условиях стратегического управления. Какова их связь со стратегией управления персоналом?
4. Какие возможны варианты организационного построения системы стратегического управления персоналом?
5. Каковы основные черты стратегии управления персоналом?

6. Назовите составляющие стратегии управления персоналом.
7. С какой целью составляется стратегический план?
8. Что должен показать анализ факторов внешней и внутренней среды, необходимый для разработки стратегии управления персоналом?
9. Каковы критерии выбора стратегии управления персоналом?
10. Какие цели и задачи должны быть достигнуты в ходе реализации стратегии управления персоналом?
11. В чем заключается сущность стратегического контроля и координации хода реализации стратегии?
12. Каковы задачи и состав рабочих групп по реализации стратегии управления персоналом?

Лекция 6

ЧИСЛЕННОСТЬ И СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия — сформировать у студентов систему понятий, описывающих качественные и количественные характеристики персонала в статике и динамике.

Задачи:

- охарактеризовать качественные и количественные характеристики персонала;
- продемонстрировать различие понятий нормативной, списочной и явочной численности персонала;
- выявить причины сменяемости персонала, а также ее воздействие на структуру персонала;
- проанализировать основные виды структуры персонала организации.

План

6.1. Численность и динамика персонала

6.2. Структура персонала

6.1. Численность и динамика персонала

Персонал современной организации представляет собой сложное многоструктурное образование, отражающее его качественные и количественные характеристики. Количественные характеристики персонала выражаются численностью, структурой и динамикой персонала организации, которые требуются для достижения целей ее деятельности. Количественная характеристика персонала обычно рассматриваются как в статике, так и в динамике.

Современные организации самостоятельно определяют количественную потребность в персонале, используя различные методы расчетов. Численность персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы задают ее нормативную (плановую) величину, которую на

практике почти никогда не удается обеспечить. Поэтому персонал более объективно характеризуется списочной (фактической) численностью, т. е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

В списочный состав работников на каждый календарный день включаются как фактически работающие, так и отсутствующие по каким-либо причинам.

Списочная численность персонала на определенную календарную дату включает всех работников, в том числе принятых с данной даты, и исключает всех уволенных, начиная с нее. В составе списочной численности выделяют три категории работников:

1. *Постоянные*, принятые в организацию бессрочно либо на срок более одного года по трудовому договору.

2. *Временные*, принятые на срок до 2 месяцев, а для замещения временно отсутствующего лица — до 4 месяцев.

3. *Сезонные*, принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев.

Не включаются в списочную численность и относятся к работникам *несписочного состава* внешние совместители, лица, привлеченные для разовых и специальных работ, работающие на основе договоров гражданско-правового характера, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия и некоторые другие.

Списочная численность персонала ежедневно учитывается в табельных записях, в которых отмечаются все работники — как присутствовавшие на работе, так и отсутствовавшие по тем или иным причинам. Таким образом, с точки зрения учета она представляет собой общую сумму явок и неявок на работу.

Среднегодовая или среднеквартальная численность определяется по формуле:

$$\text{ЧП}_{\text{ср}} = \frac{\frac{1}{2}\text{Ч}_1 + \frac{1}{2}\text{Ч}_2 + \dots + \frac{1}{2}\text{Ч}_{n+1}}{n},$$

где $\text{ЧП}_{\text{ср}}$ — средняя численность персонала за период;

$\text{Ч}_1, \text{Ч}_2, \dots, \text{Ч}_n$ — численность персонала на начало каждого подпериода;

n — число подпериодов, из которых состоит данный период.

Поскольку не все работники по тем или иным причинам ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его явочная численность.

Процесс обновления коллектива в результате выбытия части его членов и прихода новых называется сменяемостью (оборотом) кадров.

Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых:

- биологические (ухудшение здоровья);
- производственные (сокращение штатов вследствие комплексной механизации и автоматизации);
- социальные (наступление пенсионного возраста);
- личные (семейные обстоятельства);
- государственные (призыв на военную службу).

Степень мобильности персонала обусловлена следующими факторами:

1. Необходимостью смены работы, определяемой, например, неудовлетворенностью заработной платой, условиями и режимом труда, климатом.

2. Вложениями средств, связанными с работой и условиями жизни (наличием своего хозяйства, спецификой профессии).

3. Желательностью нового места работы, обеспечивающего улучшение условий жизни и труда.

4. Легкостью адаптации в новых условиях, определяемой связанными с ней расходами, квалификацией, опытом, возрастом.

5. Обладанием информацией о вакансиях и степенью ее достоверности.

Статистика характеризует движение персонала относительными и абсолютными показателями оборота и текучести. Абсолютными показателями движения персонала являются оборот по приему и оборот по выбытию.

Оборот по приему представляет собой число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений, по оргнабору, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению органов трудоустройства, по приглашению самой организации, а также проходящих производственную практику.

Оборот по выбытию характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения. В зависимости от этих причин он бывает необходимым и излишним (избыточным). Последний называется текучестью кадров.

Необходимый оборот по выбытию имеет объективные причины: требования законодательства (например, о воинской службе), естественные моменты (состояние здоровья, возраст), а поэтому неизбежен. Его можно предсказать, спрогнозировать и даже достаточно точно рассчитать (уход в армию или на пенсию). Неблагоприятные последствия та-

кого оборота ослабляются тем, что люди часто не порывают связей с организацией и оказывают ей по мере возможности помощь и содействие.

Наибольший практический интерес представляет текучесть кадров. Текучесть представляет собой излишний оборот персонала. Текучесть связана с субъективными причинами (уход по собственному желанию, увольнение за нарушения трудовой дисциплины), а также с увольнениями по инициативе администрации. Считается, что нормальная текучесть кадров составляет 5-7% в год. Обычно она характерна для молодых сотрудников и после трех лет работы существенно снижается. Движение кадров отражается в *балансе*, который содержит данные о числе работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период по специальностям, профессиям, категориям, источникам прибытия и причинам ухода.

Целесообразно дополнительно определять следующие абсолютные показатели состояния персонала:

а) *численность сменившихся работников*, представляющую собой меньшую величину из численности принятых и уволенных;

б) *численность проработавших весь период* как разность между списочной численностью на начало периода и численностью уволившихся за период. Этот показатель характеризует постоянство коллектива за определенный срок.

Относительный оборот персонала можно охарактеризовать с помощью ряда показателей:

$$\text{Интенсивность оборота по приему} = \frac{\text{Число принятых за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

$$\text{Интенсивность оборота по выбытию} = \frac{\text{Число выбывших за период по всем причинам}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

$$\text{Коэффициент постоянства} = \frac{\text{Число работников, состоящих в списках организации в течение всего периода}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

$$\text{Коэффициент текучести} = \frac{\text{Излишний оборот}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

$$\text{Коэффициент закрепленности} = \frac{\text{Число лиц с определенным стажем, покидающих организацию}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

На основании сведений, полученных с помощью анкетирования работников, можно определить *потенциальный коэффициент текучести* как отношение числа работников, желающих уйти, согласно анкете, к числу опрошенных.

Движение персонала отражается в балансе, включающем сведения об изменении численности и структуры кадров.

Пример

Таблица 6.1

Обеспеченность персоналом кафе «Грильяж»

Категории работников	2011 год		+/-	2012 год		+/-	2013 год		+/-
	план	факт		план	факт		план	факт	
Управляющий	1	1	0	1	1	0	1	1	0
Менеджер зала	2	2	0	3	2	-1	3	3	0
Старший повар	1	1	0	1	1	0	1	1	0
Повар	5	5	0	4	3	-1	5	5	0
Бармен	1	1	0	2	2	0	5	5	0
Официант	6	6	0	6	5	-1	7	7	0
Мойщица-уборщица	2	2	0	2	2	0	2	2	0
Дворник	1	1	0	1	1	0	1	1	0
Итого	19	19	0	20	17	-3	25	25	0
Обеспеченность персоналом, %			100			85			100

Анализ обеспеченности персонала (табл. 6.1) показал, что в 2011 году предприятие не испытывало недостатка персонала. Данное предприятие принимает на работу, как правило, молодых людей, которые совмещают работу и учебу; они, как правило, не имеют опыта работы, что не способствует росту производительности труда.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами составило в 2011 году 100%, в 2012 – 85%, в 1-м полугодии 2013 – 100 %.

В 2012 году предприятие испытывало нехватку официантов из-за большой текучести кадров. Такая нехватка сотрудников не оказывает сильного влияния на эффективность работы данного предприятия, но, тем не менее, при полном штате производительность могла бы быть выше.

6.2. Структура персонала

Структура персонала организации — это совокупность отдельных категорий работников, объединенных по какому-либо признаку. Она может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает распределение персонала и движение его в разрезе категорий и групп должностей. Например, можно выделить персонал основных видов деятельности.

Аналитическая структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия; частная структура отражает соотношение отдельных категорий работников, например: «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них»; «выполняющие работу вручную, не при машинах»; «выполняющие ручную работу по обслуживанию машин и механизмов», «занятые на обрабатывающих центрах» и проч.

По признаку участия в производственном или управленческом процессе, т. е. по характеру трудовых функций, а следовательно, занимаемой должности, персонал подразделяется на следующие категории:

руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня:

— высший (организации в целом — директор, генеральный директор, управляющий и их заместители);

— средний (руководители основных структурных подразделений — отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты);

— низовой (работающие с исполнителями — руководители бюро, секторов, а также мастера).

К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджера по персоналу;

специалисты — лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;

другие служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: агент по закупкам, кассир, секретарь-стенографистка, табельщик и др.;

работчие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих. *Основные рабочие* заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства, пространственное положение предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. *Неосновные рабочие* связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях — ремонтных, инструментальных, транспортных, складских.

Организационная структура — это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

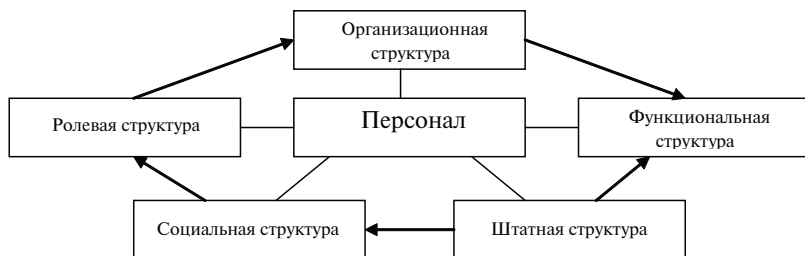


Рис. 6.1. Структура персонала

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность категорий работников по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению.

Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Структура персонала по стажу может рассматриваться в двух аспектах: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16–20, 21–25, 26–30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж ра-

боты в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды работа в конкретной организации: до 1 года, 1–4, 5–9, 10–14, 15–19, 20–24, 25–29, 30 лет и более.

Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих:

- высшее образование, в том числе по уровню подготовки: бакалавр (4 года обучения), специалист (5 лет), магистр (6 лет);
- незаконченное высшее (более половины срока обучения);
- среднее профессиональное;
- среднее общее;
- неполное среднее;
- начальное.

Профессиональная структура персонала организации – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации (т. е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций.

Половозрастная структура персонала организации – это соотношение категорий персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–49, 50–54, 55–59, 60–64, 65 лет и старше.

Таким образом, структуризация персонала позволяет раскрыть количественные характеристики человеческих ресурсов в организации, глубже понять современные тенденции их развития. Типологический анализ структур персонала помогает в выборе эффективных средств управленческого воздействия для рационального формирования, использования и развития трудовых и творческих способностей работников в конкретных условиях в соответствии с поставленными целями и задачами.

**Показатели качественного состава персонала кафе «Грильяж»
за 2011, 2012 по 1-е полугодие 2013 г.**

Показатель	Численность работников на конец 2011 г.	Численность работников на конец 2012 г.	Численность работников на 1-е полугодие 2013 г.	Удельный вес 2011 г., %	Удельный вес 2012 г., %	Удельный вес 2013 г., %
По возрасту (лет)						
До 20	4	3	5	21,05	17,65	20,00
20–30	8	8	10	42,11	47,06	45,00
30–40	2	1	3	10,53	5,88	10,00
40–50	2	3	4	10,53	17,65	15,00
50–60	3	2	3	15,79	11,76	10,00
Итого	19	17	25	100,00	100,00	100,00
По уровню образования						
Среднее	3	3	3	15,79	17,65	12,00
Среднее профессиональное	8	4	7	42,11	23,53	28,00
Незаконченное высшее	5	6	8	26,32	35,29	32,00
Высшее	3	4	7	15,79	23,53	28,00
Итого	19	17	25	100,00	100,00	100,00
По трудовому стажу (лет)						
До 1	5	4	8	26,32	23,53	32,00
От 1 до 3	10	7	10	52,63	41,18	40,00
Свыше 3	4	6	7	21,05	35,29	28,00
Итого	19	17	25	100,00	100,00	100,00

Проведенный анализ качественного состава персонала по возрасту показал, что за исследуемый период наибольший удельный вес занимали сотрудники в возрасте от 20 до 30 лет. В 2010 году их удельный вес составил 42 %, в 2012 году – 47 %, а в 1-м полугодии 2013 года 45 % (рис. 6.2–6.4).

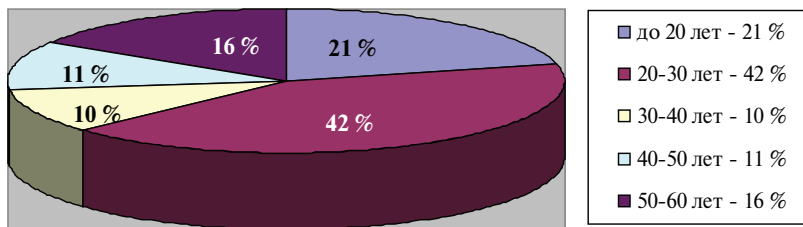


Рис. 6.2. Структура персонала по возрасту в 2011 году

На долю персонала в возрасте до 20 лет приходится в 2011 году 21 %, в 2012 году – 17 %, а в первом полугодии 2013 года – 20 %. Работники старше 40 лет – это в основном повара, уборщицы, дворник.

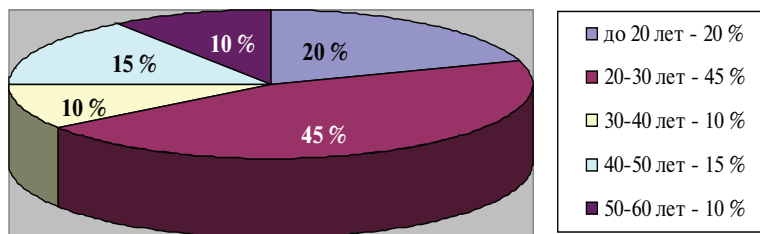


Рис. 6.3. Структура персонала по возрасту в 2012 году

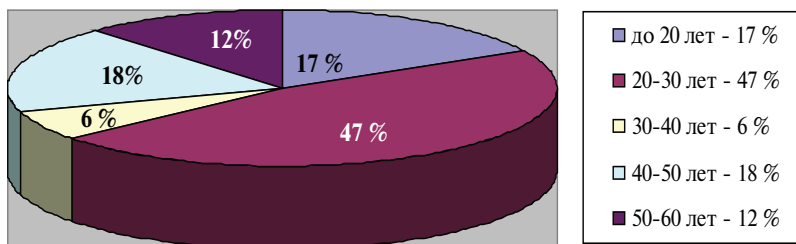


Рис. 6.4. Структура персонала по возрасту в первом полугодии 2013 года

На основе анализа данных табл. 6.2 и рис. 6.2, 6.3 и 6.4 можно сделать вывод о том, что в кафе «Грильяж» работают в основном молодые люди до 30 лет, управлять которыми сложно, требуется больше внимания уделять дисциплине труда. Не исключены межличностные конфликты.

Анализируя состав персонала предприятия по уровню образования (рис. 6.5 и 6.6), необходимо отметить, что в штате кафе «Грильяж» есть все категории работников, но большую часть составляют сотрудники с незаконченным высшим образованием.

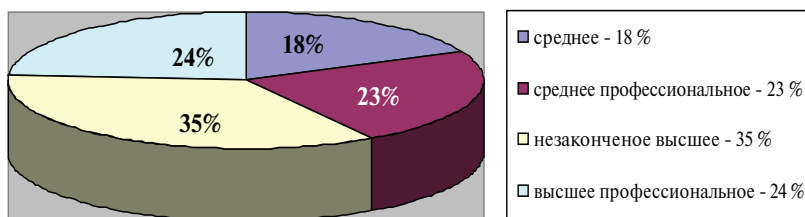


Рис. 6.5. Структура персонала по уровню образования в 2012 году

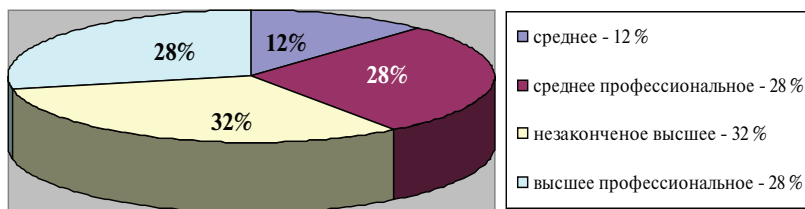


Рис. 6.6. Структура персонала по уровню образования в первом полугодии 2013 года

Совмещают работу и учебу 32 % всего персонала. Получая выбранную специальность в вузе или колледже и не видя перспектив карьерного роста в данной организации, эти сотрудники покидают ее в поисках работы по специальности и более высокой заработной платы. Руководству кафе «Грильяж» нужно учитывать этот фактор и больше внимания уделять развитию карьеры персонала. К категории работников со средним образованием относятся уборщицы и дворник. Можно сделать вывод, что профессиональный уровень работников невысокий. Что касается трудового стажа, то на пред-

приятии в основном работают сотрудники с трудовым стажем от 1 до 3 лет, большая часть из которых проработала примерно 1,5 года.

Таблица 6.3

Прием работников в кафе «Грильяж»

Прибыло	2011 год	2012 год	2013 год
Вновь поступившие	5	3	5
Перевод	-	-	-
Временные пенсионеры	-	-	-
Временно	2	1	1
На практику	1	2	1
Всего:	8	6	7

Таблица 6.4

Выбытие работников из кафе «Грильяж»

Убыло	2011 год	2012 год	2013 год
Расчёт по собственному желанию	4	6	4
Временные	2	1	1
Расчёт за прогулы	1	2	1
Расчёт в связи с переводом	-	-	-
Сокращение	-	-	-
Не прошел испытательный срок	1	-	1
Всего:	8	9	7

Для характеристики движения персонала рассчитаем динамику следующих показателей (табл. 6.3 и 6.4):

1. Коэффициент оборота по приёму работающих кафе «Грильяж»:

$$K_{об.пр} = \frac{\mathcal{C}_{пр}}{\mathcal{C}_{ср.спис}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

где $K_{об.пр}$ – коэффициент оборота по приёму, %;
 $\mathcal{C}_{пр}$ – численность по приёму на работу, чел;
 $\mathcal{C}_{ср.спис}$ – численность среднесписочная, чел.

$$K_{об.пр2011} = \frac{8}{19} \cdot 100 = 42,1 \%;$$

$$K_{об.пр2012} = \frac{6}{17} \cdot 100 = 35,3 \%;$$

$$K_{\text{об.пр 2013}} = \frac{7}{25} \cdot 100 = 28 \, \%.$$

2. Коэффициент оборота по выбытию работающих кафе «Грильяж»:

$$K_{\text{об.выб}} = \frac{\text{Ч}_{\text{уб}}}{\text{Ч}_{\text{ср.спис}}} \cdot 100 \, \%, \quad (2)$$

где $K_{\text{в.}}$ — коэффициент выбытия, чел.,

$\text{Ч}_{\text{уб}}$ — численность убывших, чел.

$$K_{\text{в 2011}} = \frac{8}{19} \cdot 100 = 42,1 \, \%.$$

$$K_{\text{в 2012}} = \frac{9}{17} \cdot 100 = 52,9 \, \%.$$

$$K_{\text{в 2013}} = \frac{7}{25} \cdot 100 = 28 \, \%.$$

3. Коэффициент текучести кадров кафе «Грильяж»:

$$K_{\text{тек}} = \frac{\text{Ч}_{\text{с/ж}} + \text{Ч}_{\text{д}}}{\text{Ч}_{\text{ср.спис}}} \cdot 100 \, \%, \quad (3)$$

где $\text{Ч}_{\text{с/ж}}$ — число работающих уволенных по собственному желанию, чел.;

$\text{Ч}_{\text{д}}$ — число работающих, уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.

$$K_{\text{тек 2011}} = \frac{4+1}{19} \cdot 100 = 26,3 \, \%;$$

$$K_{\text{тек 2012}} = \frac{6+2}{17} \cdot 100 = 47 \, \%;$$

$$K_{\text{тек 2013}} = \frac{4+1}{25} \cdot 100 = 20 \, \%.$$

Для расчета коэффициента текучести кадров также был проведен анализ текучести кадров по предприятию за первое полугодие 2013 года, из которого видно, что из всех уволенных больше половины работников ушло по собственному желанию.

За первое полугодие 2013 года коэффициент текучести составил 20 %, тогда как нормальной текучестью считают 5 %. Это является

отрицательным показателем и сопровождается снижением производительности труда и качества работы.

Исходя из бесед с увольняющимися сотрудниками, основными показателями повышенной текучести кадров предприятия являются:

- неудовлетворенность заработной платой;
- наличие социально-психологических проблем (нередко возникают конфликты, из-за которых сотрудник вынужден покинуть предприятие);
- неуважительное или несправедливое отношение к работникам со стороны руководства;
- неустойчивость служебного положения (сотрудники, которые в силу своих знаний, опыта достойны занять более высокое положение на предприятии, не в состоянии этого сделать, поэтому вынуждены либо смириться, либо уйти из организации);
- невозможность сделать карьеру.

Еще один показатель повышенной текучести кадров — временный характер работы (часть работников принимается на период замены основного сотрудника, а часть работников принимается на 1–2 месяца).

Вопросы для самоконтроля

1. Каково содержание понятия «численность персонала» и какие факторы определяют количественные характеристики персонала организации?
2. Чем различаются нормативная, списочная и явочная численность персонала?
3. Какие категории работников включаются в списочную численность?
4. Назовите категории работников несписочного состава.
5. Что такое явочная и списочная численность персонала? Какие факторы влияют на различия в их величинах?
6. Какая категория работников ежедневно учитывается в табельных записях?
7. Назовите и проанализируйте показатели по обороту персонала: оборот по приему, оборот по выбытию, интенсивность оборота по приему, интенсивность оборота по выбытию, коэффициент постоянства, коэффициент текучести, коэффициент закрепленности.

8. В чем заключаются различия между аналитической и статистической структурой персонала?
9. Чем объясняется множественность видов структуры персонала?
10. Назовите основные категории персонала, выделенные по характеру трудовых функций в производственном процессе. В чем состоят функции руководителей и специалистов?
11. Какие группировки приняты при учете половозрастного состава работников?

Лекция 7

СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Цель занятия — сформировать у студентов понимание сущности и содержания технологии кадрового планирования в организации и ее роли в эффективном управлении персоналом.

Задачи:

- аргументировать необходимость и условия технологизации кадровой работы;
- определить содержание и функции кадровых технологий;
- определить сущность кадрового планирования, его цели и задачи, также место кадрового планирования в системе работы с персоналом организации;
- выявить соотношение целей организации и кадрового планирования;
- охарактеризовать основные виды кадрового планирования.

План

- 7.1. Содержание и функции кадровых технологий
- 7.2. Сущность кадрового планирования, его цели и задачи
- 7.3. Уровни кадрового планирования
- 7.4. Кадровый контроллинг и кадровое планирование

7.1. Содержание и функции кадровых технологий

В современном кадровом менеджменте господствующим является технологический подход к кадровой работе. Напомним, что в производственной сфере под **технологиями** понимается совокупность методов, способов и приемов преобразования материалов в полезную вещь, услугу, информацию. Для технологизации любого процесса необходимо наличие по крайней мере двух условий:

- сам процесс должен иметь такую степень сложности, которая бы позволяла и требовала расчленения его на относительно обособлен-

ные части. Следовательно, потребность в создании технологии диктуется прежде всего самим объектом, степенью его сложности;

— наличие средств, которые бы позволили так систематизировать действия субъекта, чтобы максимальный эффект достигался при минимуме усилий.

Признаки технологий:

1. Разграничение, разделение, расчленение единого процесса на внутренне связанные между собой этапы, фазы, операции.

2. Координированность и поэтапность действий, направленных на достижение запланированного результата.

3. Однозначность выполнения включенных в нее процедур и операций.

Социальная технология — алгоритм, процедура осуществления действий в различных областях социальной практики, и прежде всего в управлении, образовании, исследовательской деятельности, художественном творчестве.

Одними из важнейших видов социальных технологий являются кадровые технологии (персонал-технологии).

Кадровые технологии — это совокупность последовательно произведенных действий, приемов, операций, которые позволяют:

— получить информацию о возможностях человека (способностях, профессиональных знаниях, умениях, навыках);

— сформировать требуемые для организации качества работника;

— изменить условия в организации, чтобы профессиональные и личностные качества работника смогли реализоваться.

В практике управления персоналом «технологический» эффект достигается за счет:

— расчленения деятельности на определенное число операций, необходимых и достаточных для ее эффективного осуществления, исключения тем самым пустых и бесполезных действий;

— четкого распределения операций между исполнителями и исключения «необеспеченных» операций, функций;

— координации действий исполнителей и исключения или минимизации возможных сбоев;

— алгоритмизации деятельности и экономии ресурсов за счет сокращения времени на поиск и выбор вариантов.

В работе по управлению персоналом все кадровые технологии взаимосвязаны, дополняют друг друга, а в реальной управленческой практике и не реализуются друг без друга. Все многообразие кадровых технологий можно свести к трем *базовым кадровым технологиям*. Структура базовых кадровых технологий представлена на рис. 7.1.

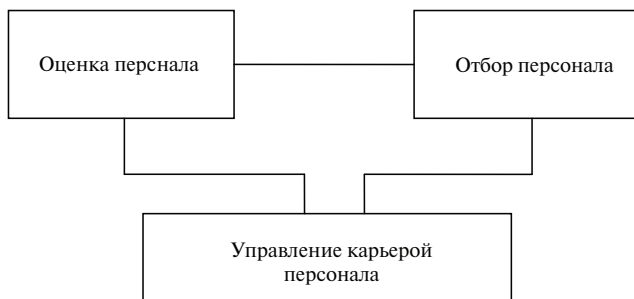


Рис. 7.1. Базовые кадровые технологии

Кадровые технологии выполняют специфические управленческие функции.

Во-первых, они дифференцированно воздействуют на систему социальных отношений организации с целью удовлетворения ее потребностей в количественных и качественных характеристиках персонала.

Во-вторых, они обеспечивают более тонкое и более рациональное включение профессиональных возможностей человека в систему социальных и профессиональных ролей организации.

В третьих, на их основе внутри организации формируется механизм воспроизводства и востребованности профессионального опыта человека.

Нормативной основой применения кадровых технологий, определения их содержания и порядка использования результатов являются Трудовой кодекс РФ, другие нормативные акты, приказы руководителей, решения высших органов управления, например в акционерных обществах — советов директоров. Как правило, приказами руководителей предприятий и организаций вводятся положения о конкурсном замещении должностей, найме на работу, аттестации, управлении карьерой и др. На предприятиях и в организациях негосударственной формы собственности многие кадровые технологии включаются в содержание таких документов, как Положение о персонале организации, Концепция кадровой политики предприятия или Концепция социальной и кадровой политики предприятия.

7.2. Сущность кадрового планирования, его цели и задачи

Логически первой кадровой технологией, которую реализует служба управления персоналом организации, является технология кадрового планирования. Место кадрового планирования в системе управления персоналом показано на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Место кадрового планирования в системе управления персоналом

Вопросы кадрового планирования стали актуальными в последние десятилетия, да и то только на Западе. Российские предприниматели мало обращают внимание на этот вопрос. До 60-х годов XX века в вопросах управления персоналом было принято ориентироваться лишь на текущие потребности организации.

В любом случае долговременный успех любой организации, несомненно, зависит от наличия необходимых работников в необходимое время на правильно выбранных должностях. Организационные цели и стратегии достижения этих целей имеют значение лишь тогда, когда люди, обладающие требуемыми талантами и умением, занимаются достижением этих целей.

Кадровое планирование — это процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированных работников, принятых на правильные должности в правильное время, в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.

Кадровое планирование позволяет:

- рационализировать управление кадровым составом, глубже понять его сегодняшнее состояние, предвидеть будущее и заранее подготовиться к переменам, а также инициировать некоторые из них: например, своевременно подготовить персонал к внедрению новых технологий, производству нового вида продукции или услуг;

- своевременно увидеть и реализовать новые возможности компании, заметить угрозы, избежать грядущих опасностей (например, ухода ключевых специалистов к конкурентам). Обнаружение и использование новых возможностей — главная задача планирования;

- минимизировать ошибки при принятии решений, избежать конфликтов между целями компании в сфере персонала, производства, маркетинга и других, интегрировать эти цели для решения важнейших стратегических задач;

- обеспечивать последовательность и однонаправленность всей работы по управлению персоналом как с точки зрения структуры управленческой деятельности (соответствие между кадровой философией, стратегией, политикой и оперативным управлением персоналом), так и с точки зрения единой направленности деятельности всех кадровых подразделений (отделов кадров, социального развития, труда и заработной платы, центра профессионального обучения, службы персонала), а также линейных менеджеров. Очевидно, что если деятельность различных субъектов управления персоналом тщательно не спланирована, то неизбежны разного рода неувязки (дублирование, конфликты), что резко снижает эффективность управления в целом;

— оптимизировать использование человеческих, финансовых и других ресурсов. Планирование позволяет рационально распределять их, сокращать непредвиденные расходы на персонал, обеспечивать рациональное, экономное использование всех средств;

— концентрировать усилия на решении приоритетных, наиболее важных для управления персоналом и для всей организации задач, обеспечивать их ресурсную и иную поддержку со стороны других подразделений и их руководителей. Это проявляется, например, в том, что важная задача обучения сотрудников новым методам работы, на решение которой несколько лет не находилось средств и времени, будучи включенной в кадровый план, получает долгожданные ресурсы и поддержку руководства;

— полнее учитывать интересы и пожелания работников, обеспечивая тем самым их удовлетворенность трудом и пребыванием в коллективе. Кадровое планирование непосредственно ориентировано на учет интересов работников, их гармоничное сочетание с целями организации;

— повышать эффективность управления и деятельности компании в целом вследствие действия вышеназванных и некоторых других факторов. Тот, кто не имеет развитого кадрового планирования, лишен будущего. Он живет лишь сегодняшним днем и превращается в раба ситуации, поскольку вынужден слепо и, как правило, с запозданием реагировать на уже обострившиеся проблемы и требования, разрешать многочисленные конфликты.

Эти и некоторые другие достоинства кадрового планирования персонала делают его одной из важнейших составных частей бизнес-планирования.

Как видно из определения, кадровое планирование осуществляется в интересах:

— работодателя (обеспечение организации нужными кадрами)
— работников (создание рабочих мест, на которых обеспечены условия для роста и развития персонала, обеспечен хороший заработок и пр.)

Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы:

1. Сколько работников, какого уровня квалификации, когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале)?

2. Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения штата)?

3. Каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к меняющимся требованиям (планирование кадрового развития)?

4. Каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

Кадровое планирование разнообразно по своему содержанию и видам. Как же можно его классифицировать?

Классификация 1. В зависимости от сроков и важности решаемых задач: стратегическое и оперативное.

Стратегическое планирование персонала представляет собой вид корпоративной деятельности по определению наиболее важных для компании долгосрочных целей в области состава персонала и его использования, указывающих на то, с каким персоналом и как можно реализовать генеральную стратегию. Оно также намечает основные мероприятия по достижению этих целей. Его общее организационное назначение: в соответствии с производственными, экономическими и другими стратегическими целями компании определить основные направления развития персонала и управления им на длительную перспективу. Стратегическое планирование осуществляется обычно на срок свыше одного года, иногда на пять и более лет.

Оперативным является преимущественно краткосрочное (до одного года) планирование по достижению стратегических целей в конкретных условиях, а также разработка мероприятий, вызванных сравнительно неожиданными изменениями ситуации. Оперативное планирование, в противоположность стратегическому, делает особый акцент не столько на определении целей, сколько на разработке конкретных мероприятий.

Некоторые авторы наряду со стратегическим и оперативным выделяют также тактическое планирование. Оно представляет собой среднесрочные проекты и характеризует преимущественно уровень средних в управленческой иерархии подразделений организации (например, цеха), в то время как стратегическое планирование соотносимо главным образом с уровнем всей организации (хотя в нем участвуют и подразделения более низкого уровня), оперативное — с уровнем ее первичных подразделений (бригада, сектор).

В практике корпоративного планирования чаще используется его деление на стратегическое и оперативное, хотя в некоторых странах, в частности в Германии, имеющей богатые традиции рационализма и планирования, довольно широко применяется и тактическое планирование персонала.

Классификация 2. В зависимости от срока, на который производится планирование: долгосрочное (свыше одного года), среднесрочное (месяцы) и краткосрочное (дни, недели).

Классификация 3. В зависимости от объекта планирования: коллективное и индивидуальное.

Коллективное планирование включает определение потребности компании (организации) и (или) ее отдельных подразделений в персонале: например планирование обеспечения персоналом, использования персонала, расходов на персонал и т. д. К индивидуальному относится планирование личной карьеры.

Классификация 4. В зависимости от уровней системной организации:

- общее или генеральное — уровень всей компании;
- линейно-функциональное — уровень составляющих компанию линейных (цехи, отделы, бригады и т. п.) и функциональных подсистем (производственной, снабженческой, маркетинговой, финансовой, кадровой и т. д.);
- операционное — уровень действий отдельных сотрудников.

Мы уже не раз говорили о том, как соотносятся между собой цели организации и цели кадровой работы, а именно подчеркивали, что цели организации первичны, а персонал подбирается для реализации этих целей. Соотношение целей организации и кадрового планирования рассмотрим в виде схемы (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Соотношение целей организации и кадрового планирования

Цели кадрового планирования:

- разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами;
- увязка кадрового планирования с планированием организации в целом;
- организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации;
- проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации;
- содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании;
- улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

Задачи кадрового планирования:

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям);
- изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»;
- анализ системы рабочих мест организации;
- разработка программ и мероприятий по развитию персонала;
- получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве;
- наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
- быть способной предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Кадровые мероприятия:

- разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей и задач организации и каждого работника;
- определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий.

Планирование персонала является составной частью процесса планирования в организации (рис. 7.4).

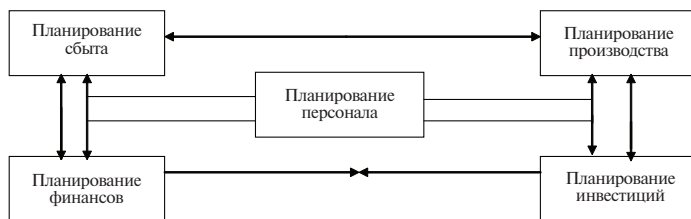


Рис. 7.4. Структура процесса планирования в организации

7.3. Уровни кадрового планирования

При стратегическом планировании речь идет о проблемно-ориентированном, долгосрочном планировании (на период от трех до десяти лет). Стратегическое планирование ориентировано в первую очередь на определенные проблемы. Оно в большой мере зависит от внешних факторов (например, от экономического, технологического, социального развития). Своевременное распознавание главных тенденций развития, их качественная оценка являются существенными задачами стратегического планирования. Но при этом в стратегическое планирование должна включаться и информация о технической политике организации и долгосрочной производственной программе.

Стратегическое кадровое планирование является составной частью стратегического планирования организации, причем оно может быть более детализированным, чем остальные частные планы организации, которые влияют на кадровое планирование. Стратегические плановые решения являются, как правило, основополагающими и вследствие этого руководящими решениями, становясь основой для тактического планирования.

Под тактическим планированием можно понимать средне-ориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от одного года до трех лет). Оно должно строго ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием. Кадровые программы часто составляются и в соответствии с кадровой политикой организации реализуются средним руководящим звеном организации, например руководителем отдела кадров. В тактическом плане по сравнению со стратегическим кадровым планированием значительно детальнее и дифференцированнее фиксируются подробности кадровых мероприятий. Тактическое кадровое планирование может рассматриваться как своеобразный мостик между глобальным, долгосрочным, стратегическим кадровым планированием и оперативным планированием.

Оперативное кадровое планирование может быть охарактеризовано как краткосрочное (сроком до одного года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, а также выделяемые материальные средства с указанием их вида, количества и времени. Опера-

тивные планы отличаются детальной проработкой подробностей, которые ввиду их операционализированности лучше поддаются контролю, чем глобальные стратегические планы. Их составление возможно только на базе точной информации, в большинстве случаев слабо поддающейся обобщению.

Требования к кадровому планированию

Проблемно-ориентированное стратегическое планирование, проводимое в самых общих чертах, нуждается в конкретизации в краткосрочно действующих детализированных оперативных планах, причем установочные параметры для кратко-, средне- и долгосрочных частных планов должны каждый раз корректироваться с учетом новой информации о будущем. Эта способность приспособления к альтернативным ситуациям именуется гибкостью, или эластичностью, планирования. Это важный критерий качества планирования.

Первой проблемой любого планирования, в особенности долгосрочного планирования, является наличие пробелов в информации и неопределенности в исходной ситуации. Планирование связано с прогнозированием, которое более или менее надежно предсказывает, что в будущем при определенных условиях наступят определенные события, в то время как планирование устанавливает, как надо действовать, чтобы в будущем получить конкретные желаемые результаты. Прогнозы часто становятся основой для планирования.

Ко второй проблеме можно отнести особую трудность в кадровом планировании, порождаемую тем, что многие плановые показатели лишь с трудом поддаются (либо вообще не поддаются) количественной оценке, и поэтому последствия изменения важнейших факторов не могут быть точно учтены в частных планах.

С комплексностью многих видов планирования тесно связана третья проблема — необходимость координации отдельных планов. Даже если бы были учтены все важные факторы влияния и было бы точно известно, что в будущем они обязательно проявятся, идеальное сведение целей производства к оптимуму — ввиду взаимозависимости отдельных производственных планов — можно было бы осуществить только в процессе производственного планирования, в котором все важные плановые показатели будут установлены одновременно.

На практике согласование отдельных планов происходит последовательно в рамках общего производственного планирования, причем эта процедура часто определяется так называемым законом равновесности планирования, который гласит, что краткосрочно все частные планы должны согласовываться с наиболее слабым звеном производ-

ства (узким местом), исходя из которого все области планирования одна за другой приводятся в соответствие с возможностями узкого места. В то же время при долгосрочном планировании необходимо стремиться преодолеть это узкое место. При балансировании отдельных планов на практике едва ли возможна тотальная интеграция плановых областей. Скорее, преобладает частичная интеграция, при которой, например, кадровое планирование согласуется с планированием производства и сбыта. Кадровое планирование на практике часто осуществляется не по всем, а лишь по отдельным кадровым функциям (подсистемам).

При проведении кадрового планирования необходимо собрать массу данных, осуществить их передачу, ввести в компьютер, обработать и провести оценку. Эту задачу часто можно решить только с помощью кадровой информационной системы. Использование данных, связанных с кадрами, ставит вопрос об охране и защите данных. При этом речь идет об охране от злоупотреблений при использовании сведений о личном составе. Понятие «охрана данных» имеет в виду, какие сведения о персонале должны охраняться и от кого, а также каким образом должны охраняться эти данные.

Кадровое планирование не только опирается на информацию о рабочих местах и персонале, но в такой же степени привязано и к общеэкономической информации.

Процесс кадрового планирования состоит из следующих шагов:

1. Определение воздействия организационных целей на подразделения организации. Суть этого шага — перевести общую цель организации в цели каждого подразделения и каждого работника. Возможно простое спускание целей от высшего уровня управления организации к низшему; возможен и другой вариант, когда в формировании целей участвуют и сами подразделения.

2. Оценка наличного персонала и его потенциала. На этом этапе необходимо ответить на вопросы: каким персоналом организация располагает и в чем заключается его несоответствие с тем, что необходимо. Суть планирования состоит в том, что оценка приобретает вид постоянного отслеживания, а не периодических мероприятий.

3. Определение будущих потребностей (необходимых квалификаций будущего персонала и общего числа работников, которые требуются для достижения данной организацией поставленных целей). Прогнозирование потребностей в персонале организации может быть выполнено с использованием ряда методов, которые делятся на две основные группы: основанные на суждениях и основанные на расчетах.

4. Определение дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации.

7.4. Кадровый контроллинг и кадровое планирование

Без контроля кадровое планирование не может быть успешным. При этом контроль нельзя путать с надзором над людьми в организации. Этот контроль нельзя также понимать и применять как выражение недоверия по отношению к сотрудникам. Контроль как функция руководства всегда направлен на конкретные задачи и является составной частью целенаправленного процесса принятия кадровых решений.

Первейшей задачей контроля является фиксация результатов кадрового планирования. За сопоставлением запланированного и полученного результатов следует анализ отклонений и разработка мероприятий по корректировке. В соответствии с этой интерпретацией кадровый контроль является регулярной заключительной фазой процесса принятия кадровых решений.

Наряду с задачей информационной поддержки кадрового планирования кадровый контроль в рамках общего организационного контроля направлен на оптимизацию использования персонала в организации. Контроль дает информацию для отчетности и позволяет документировать соблюдение трудовых и социально-правовых норм.

Необходимо дифференцировать различные аспекты контроля в кадровом деле. Контроль может касаться, с одной стороны, самих кадровых процессов, а с другой — их результатов. Здесь должны приниматься во внимание не только глобальный, выходящий за рамки отдельных функций процесс принятия кадровых решений, но и процессы принятия решений в пределах отдельных кадровых подсистем (функций), а также их результаты.

Расширение традиционного понимания кадрового контроля корректирующего типа дает кадровый контроллинг. Функция контроллинга состоит в координации целеполагания, планирования, контроля и информации. Координационная задача становится все более значимой, так как кадровая работа с ее функциями становится все более комплексной и многогранные взаимозависимости целей и средств требуют целенаправленного согласования. Кадровый кон-

троллинг уходит от предписательного характера традиционного контроля и сам активно участвует в кадровом планировании.

В качестве целей кадрового контроллинга можно назвать: поддержку кадрового планирования; обеспечение гарантии надежности и повышения качества информации о персонале; обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации (например, управление производством и т. п.); повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков для кадровой работы и т. д.

К задачам кадрового контроллинга относится создание кадровой информационной системы, а также анализ имеющейся информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы. Задачи могут состоять, например, в проверке эффективности отдельных кадровых подсистем (функций), причем особенно в контроле и анализе кадровых издержек. На практике для наглядности кадрового контроллинга используются детализованные перечни задач. Одним из примеров может служить табл. 7.1.

Таблица 7.1

Детализованный перечень задач кадрового контроллинга

№ п/п	Наименование задач
1	Создание системы кадрового планирования и контроля. Выбор метода и процедур. Определение порядка проведения планирования. Определение основных требований по составлению плана и контроль за ним. Определение внешних и внутренних предпосылок плана
2	Создание кадровой информационной системы. Определение потребности в информации. Участие в создании системы информации о рабочих местах. Участие в создании системы оценки кадров. Создание информационной системы для учета внешних и внутренних изменений, имеющих значение для планирования. Иерархический анализ потребности в информации. Определение получателей информации. Оформление содержания кадровой отчетности
3	Координация кадрового планирования. Подготовка заседаний по планированию. Проведение обсуждений плана с руководителями экономических служб. Проверка соблюдения заданий, установленных кадровым планированием по всей организации. Обобщение отдельных планов в отраслевые планы. Согласование кадрового планирования с другими частными планами организации. Проведение контроля за выполнением планов. Предложение мер по устранению отклонений от планов
4	Проведение исследований эффективности планов

№ п/п	Наименование задач
5	Выполнение функции кадрового аудита. Проверка применяемых в кадровом деле методов, моделей и процессов с точки зрения их экономической и социальной эффективности. Проверка способности ответственных сотрудников правильно использовать инструментарий кадрового управления. Проведение внутренних и внешних сравнительных оценок эффективности работы с кадрами в организации
6	Ведение системы кадровой информации
7	Составление отчетов по кадрам

Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

Пример

ООО «Сладкий двор»

Потребность действующей организации в трудовых ресурсах с учетом стратегических задач можно определить путем оценки наличия трудовых ресурсов (анализ численности работающих, обеспечения предприятия рабочей силой, состава и структуры кадров, текучести кадров).

Факторы, оказывающие влияние на потребность в кадрах ООО «Сладкий двор», делятся на 2 группы: внешние и внутренние.

К внешним относится конъюнктура рынка, структура рынка, конкуренция, социально-экономическое положение в стране.

К внутренним факторам относится уровень технологии, уровень организации труда и другие. В отечественной и зарубежной практике планирования различают текущую потребность в кадрах и перспективную.

Текущая потребность определяется рамками одного года, а перспективная — более длительными сроками.

Процесс планирования в ООО «Сладкий двор» осуществляется поэтапно:

- оценка наличных ресурсов;
- оценка будущих потребностей.

Исходными данными при планировании численности кадрового состава в ООО «Сладкий двор» служат штатное расписание, план проведения организационно-технических мероприятий, движение кадров, их текучесть, бюджет рабочего времени.

Наем производится по объявлениям в СМИ. К услугам специализированных фирм по подбору персонала ООО «Сладкий двор» не прибегает.

Для персонала ООО «Сладкий двор» разработаны должностные инструкции.

Должностная инструкция представляет собой локальный организационный документ, в котором определены задачи, функции, основные права, обязанности и ответственность работника при осуществлении им трудовой деятельности согласно должности, занимаемой в соответствии с трудовым договором.

Целями разработки должностной инструкции являются:

- создание организационно-правовой основы трудовой деятельности работников;
- текущая регламентация труда работника;
- обеспечение объективности при аттестации работника, при его поощрении и наложении на него дисциплинарного взыскания.

Задачи должностных инструкций:

- установление сферы ответственности и компетентности. Должностные инструкции включают в себя «пошаговое» описание обязанностей сотрудника, более детально описаны все ключевые обязанности сотрудника. Это играет важную роль, во-первых, на этапе подбора нового сотрудника, когда должностная инструкция дает ему возможность заранее точно узнать, что от него потребуется и принять более взвешенное и ответственное решение. Во-вторых, «пошаговое» описание должностных обязанностей дает большие возможности для контроля за работой сотрудника. В случае каких-либо неудач всегда имеется возможность, опираясь на должностные инструкции, выделить наиболее проблемный участок и скорректировать его. И, в-третьих, подробные должностные инструкции выполняют своеобразные образовательные функции, задают стандарты и технологии выполнения поставленных задач;
- предоставление сотруднику возможности самоуправления и самоконтроля своей деятельности.

Вопросы для самоконтроля

1. Каково содержание понятия «кадровое планирование»?
2. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
3. Назовите цели и задачи кадрового планирования организации.
4. В чем заключается специфика кадрового планирования в организации по сравнению с другими его видами?
5. Дайте характеристику уровням стратегического планирования: стратегическому, тактическому, оперативному?
6. В чем состоят требования к кадровому планированию?
7. Что представляет собой оперативный план работы с персоналом?

8. Охарактеризуйте основные виды и направления кадрового планирования.
9. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?
10. Каковы временные горизонты стратегического, тактического и оперативного планирования?

Лекция 8

СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Цель занятия — сформировать у студентов представление о сущности и структуре оперативного плана работы с персоналом.

Задачи:

- дать определение понятия «оперативный план работы с персоналом»;
- раскрыть структуру оперативного плана работы с персоналом и проанализировать его элементы;
- определить содержание оперативного плана работы с персоналом;
- выявить сущность и принципы маркетинга персонала.

План

8.1. Структура оперативного плана работы с персоналом

8.2. Содержание оперативного плана работы с персоналом

8.3. Маркетинг персонала

8.1. Структура оперативного плана работы с персоналом

Оперативный план работы с персоналом — комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом в организации. Составляется, как правило, на год.

Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации приведена на рис. 8.1.

Такой план включает важнейшие цели и мероприятия на период до одного года. Его подготовка предполагает:

- сбор информации о персонале и проверку ее достоверности;

- определение целей планирования персонала и проверку их соответствия целям организации;
- отбор информации, необходимой для планирования персонала;
- планирование потребности в персонале;
- планирование сохранения, привлечения, адаптации и освобождения персонала;
- планирование использования персонала;
- планирование развития (обучения, повышения квалификации и переподготовки) кадров;
- планирование деловой карьеры;
- планирование расходов на персонал;
- критерии измерения;
- регулярный контроль за выполнением всех планов и их корректировку.

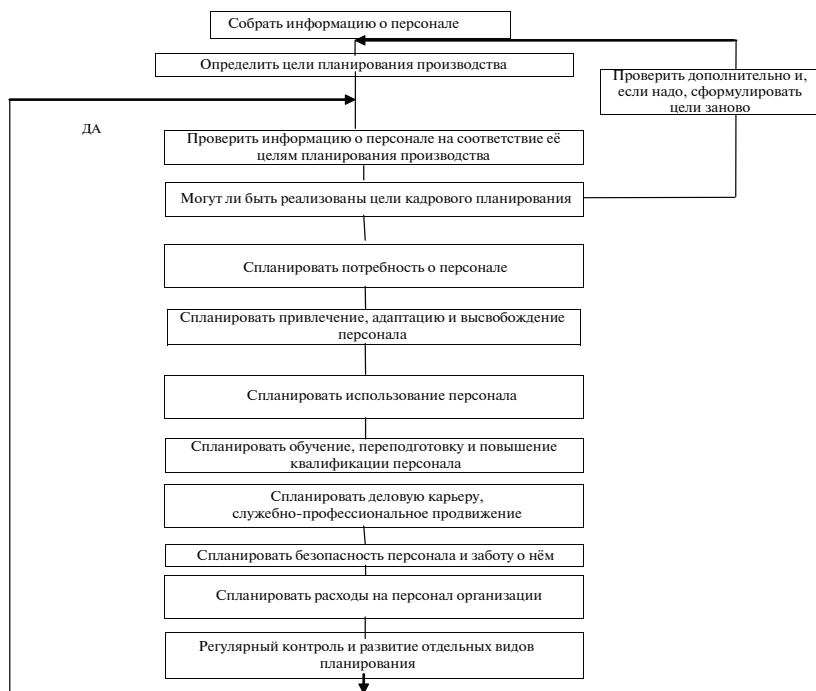


Рис. 8.1. Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования.

Она включает в себя:

- сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.);
- о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура;
- удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.);
- о текучести кадров;
- о потерях времени в результате простоев, по болезни;
- о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);
- о заработной плате рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- об услугах социального характера, предоставляемых государством (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Она должна отвечать следующим требованиям:

- простоты — информация должна содержать столько данных (и только в том объеме), сколько необходимо в данном случае;
- наглядности — сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, избежать многословия. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;
- однозначности — сведения не должны быть неясными, в их толковании следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;
- сопоставимости — сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;
- преемственности — сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы предоставления;
- актуальности — сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т. е. предоставляться без опозданий.

В оперативный план работы с персоналом также включаются любые другие кадровые вопросы, имеющие высокую значимость для

компании или ее подразделения и требующие заблаговременного осмысления и решения.

Наиболее общим и важным кадровым планом, интегрирующим отдельные виды планирования, является общий, сводный план по персоналу.

Единого стандартного образца бизнес-плана по персоналу не существует. Как уже отмечалось, это связано с размерами компании, стадией и уровнем ее развития, сферой деятельности, спецификой ситуации, степенью изменчивости организации, стратегией, позицией руководства, наличием или отсутствием специалистов по планированию персонала, национальными традициями планирования, подходов и методов и рядом других причин.

8.2. Содержание оперативного плана работы с персоналом

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений. Схема планирования потребности в персонале приводится на рис. 8.2.

Планирование привлечения и адаптации персонала — планирование мероприятий по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников. *Внутренние источники привлечения персонала* позволяют лучше использовать уже имеющийся в организации персонал в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий или перемещения, продвижения по службе работников. *Внешние источники привлечения персонала* — это наем новых работников.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является планирование трудовой адаптации. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.



Рис. 8.2. Схема планирования потребности в персонале

Выделяют два вида адаптации:

- первичная, т. е. приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);
- вторичная, т. е. приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например при переходе в ранг руководителя).

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо уделять повышенное внимание первичной адаптации молодых работников, которые в рыночных условиях нуждаются в особой заботе со стороны администрации организаций.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток рабочей силы. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками основывается на увольнении работника из организации: по собственному желанию; по инициативе работодателя или администрации; в связи с выходом на пенсию. Задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися работниками является всевозможное смягчение перемены сотрудником рода деятельности. В особенности это относится к последним двум видам увольнений.

Отношение организаций к пожилым сотрудникам (равно как и соответствующая государственная политика) является мерилем уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

Планирование использования персонала осуществляется с помощью разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области. При планировании использования персонала следует предъявлять к нему такие требования, которые позволят избежать в дальнейшем профессиональных заболеваний, наступления ранней инвалидности, производственного травматизма. Необходимо обеспечить условия труда, которые являются достойными человека. Особое внимание при планировании использования кадров следует уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и возможностями. С этой целью необходимо резервировать в организации соответствующие рабочие места.

В организациях существует потребность в обучении, включающем переподготовку и повышение квалификации работников. Планирование обучения персонала охватывает мероприятия по обучению внутри и вне организаций и самоподготовке. Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные производственные

ресурсы работающих без поисковых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

В практике сложились две формы обучения персонала организации: на рабочем месте и вне его. Обучение на рабочем месте является более дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функции и ответственности.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы. Важнейшими методами обучения вне рабочего места являются: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества.

Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения состоит в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Планирование безопасности персонала и заботы о нем осуществляется с целью сохранения хорошего психофизического состояния, а также профессиональных качеств персонала организации. Для этого необходимы соответствующие усилия организации в области планирования. Имидж организации и микроклимат в коллективе во многом зависят от успеха этой сферы кадрового планирования. Кроме того, к этому комплексу проблем и задач относятся все мероприятия в области социальной инфраструктуры, необходимые для длительного обеспечения использования кадров в достойных человека условиях. Создание и расширение гуманных условий для производ-

ства и труда требует, к примеру, соответствующей подготовки работника к выполнению производственного задания, обустройства рабочего места, техники безопасности, производственной медицины, соблюдения требований физиологии и психологии труда, диетологии, услуг социально-гигиенических учреждений, учебных заведений и многого другого.

Поскольку мероприятия и учреждения в сфере деловых условий труда (производственно-социальная инфраструктура: учебные учреждения, медицинская служба, служба психологии труда, столовая и т. д.), а также чисто личные и социальные условия для работающих (продолжительность рабочего дня, образование неформальных групп, установление принципов и систем вознаграждения за труд, создание оценочных критериев, урегулирование вопросов, связанных с перерывами в работе и т. д.) касаются, как правило, широкого круга работающих, то целесообразно заниматься этой составной частью кадрового планирования отдельно. Этот вид планирования имеет решающее значение для качества условий труда и трудовых отношений в организации. Все другие виды планирования базируются отчасти на наличии этой внутрипроизводственной инфраструктуры или же заставляют заниматься плановой деятельностью в этой сфере. Если для работающих и их потребностей должны быть созданы соответствующие условия — условия окружения труда в самом широком смысле — в организации, обеспечивающие отдельному работополучателю в течение продолжительного времени чувство удовлетворенности трудом и профессией, а также ощущение безопасности, если необходимо гарантировать стабильность производственных процессов и не создавать препятствий на пути к достижению работником целей, то нельзя отказываться от своевременно разработанного, социально ориентированного кадрового планирования в этой области.

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 на общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием, 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

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 отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал; внедрением новых технологий, предъявляющим 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.

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

Пример

Оперативный план работы управления кадров вуза

Утверждаю

Руководитель _____

План работы управления кадров на 2014 год

№ п.п.	Мероприятия	Сроки исполнения	Ответственный за исполнение
План работы по блоку - сотрудники			
1	Организация и проведение работы по подбору кадров. Ведение кадрового делопроизводства	Ежедневно	Начальник управления кадров, заместитель начальника управления кадров, старший специалист по кадрам
2	Работа с центром занятости населения	Ежемесячно	Начальник управления кадров

№ п.п.	Мероприятия	Сроки исполнения	Ответственный за исполнение
3	Работа по адаптации персонала	По мере приема работников	Старший специалист по кадрам
4	Работа по кадровому резерву	Январь, февраль 2014	Начальник управления кадров, заместитель начальника управления кадров
5	Работа по системе материальной и нематериальной мотивации (подготовка приказов по стимулирующим выплатам в связи с юбилейной датой и подготовка материалов для представления персонала к награждениям)	По мере необходимости	Начальник управления кадров, заместитель начальника управления кадров
6	Работа по высвобождению персонала	Ежедневно	Начальник управления кадров, заместитель начальника управления кадров, старший специалист по кадрам
7	Работа по обновлению методического обеспечения кадровой работы, ее материально-технической и информационной базы, внедрению современных методов управления кадрами с использованием автоматизированных подсистем «IC – Кадры»	Ежедневно	Начальник управления кадров, заместитель начальника управления кадров, старший специалист по кадрам
8	Подготовка, участие в подготовке локальных нормативных актов	Ежедневно	Начальник управления кадров, заместитель начальника управления кадров
9	Выдача работнику копий документов, связанных с работой	По письменному заявлению работника не позднее 3 рабочих дней со дня подачи этого заявления	Старший специалист по кадрам
10	Предоставление материалов (сведений) для отчетности по вопросам качественного и количественного состава работников университета в другие структурные подразделения университета	По мере необходимости	Начальник управления кадров, заместитель начальника управления кадров, старший специалист по кадрам

№ п.п.	Мероприятия	Сроки исполнения	Ответственный за исполнение
11	Подготовка необходимой статистической отчетности	Ежемесячно	Начальник управления кадров, заместитель начальника управления кадров, старший специалист по кадрам
План работы по блоку – студенты			
12	Ведение учета движения студентов, ведение и хранение личных дел студентов	Ежедневно	Старший специалист по работе со студентами
План работы управления кадров по блоку – воинский учет			
13	Ведение воинского учета в университете	Ежедневно	Старший специалист по ВУП

Начальник управления кадров

И. Г. Петрова

Пример

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
ЗАО «АСП»
_____ Т. А. Сидорова
«10» января 2014г.

ПЛАН
Отдела кадров на 1 квартал 2014 г.

№ п/п	Наименование предприятий	Срок выполнения	Исполнитель	Отметка о выполнении			
				25%	50%	75%	100%
1	Работа по подбору персонала						
1	Подбор персонала и создания банка данных	Постоянно	Начальник отдела кадров				
2	Обновление сведений о вакансиях в Интернете	Ежедневно	Специалист отдела кадров				
3	Налаживание работы с профильными учебными заведениями (ВУЗ, колледж)	Постоянно	Начальник отдела кадров				
4	Взаимодействие с управлением труда и занятости населения и кадровом агентством	Постоянно	Начальник отдела кадров				
5	Участие в городской ярмарке вакансий	Март	Начальник отдела кадров				

№ п/п	Наименование предприятий	Срок выполнения	Исполнитель	Отметка о выполнении			
				25%	50%	75%	100%
2	Работа с приказами по кадрам						
1	Подготовка и оформление приказов по кадрам	Постоянно	Начальник отдела кадров				
2	Подписание приказов по личному составу у руководства	Постоянно	Начальник отдела кадров				
3	Учет и регистрация изданных приказов в журнале	Постоянно	Специалист отдела кадров				
4	Сверка изданных приказов в бухгалтерии	Постоянно	Начальник отдела кадров				
3	Трудовой договор						
1	Подготовка и оформление трудовых договоров в соответствии с ТК РФ	При приеме на работу	Специалист отдела кадров				
2	Подписание договоров у руководства (в 2 экземпляров)	Постоянно	Начальник отдела кадров				
3	Учет и регистрация трудовых договоров в журнале	При приеме на работу	Специалист отдела по кадрам				
4	Испытательный срок						
1	Ведение списка в течении испытательного срока	Постоянно	Начальник отдела кадров				
2	Оценка сотрудников в течение испытательного срока	По мере прохождения	Начальник отдела кадров				
3	Адаптация вновь поступивших сотрудников во время испытательного срока	Постоянно	Начальник отдела кадров				
5	Работа с личными карточками (форма № Т-2)						
1	Ведение и учет личных карточек в соответствии с установленными требованиями	Постоянно	Начальник отдела кадров				
2	Своевременное внесение в унифицированную форму № Т-2 всех изменений: должности, подразделения, паспортных данных (изменение фамилии или замена паспорта в возрасте 45 лет, изменение адреса по прописке и места жительства, семейного положения, рождение детей, окончание учебных заведений)	Постоянно	Специалист отдела кадров				

№ п/п	Наименование предприятий	Срок выполнения	Исполнитель	Отметка о выполнении			
				25%	50%	75%	100%
3	Ведение учета отпусков – очередных, учебных и без сохранения заработной платы	Постоянно	Специалист отдела кадров				
6	ВУС (военно-учетная специальность)						
1	Своевременное заполнение карточек на военнообязанных унифицированной формы № Т-2 (ВУС) в соответствии с Положением о воинском учете	Постоянно	Специалист отдела кадров				
2	Постановка военнообязанных на учет в военкомате и снятия с него – каждую пятницу	Еженедельно	Специалист отдела кадров				
3	Предоставления списка граждан, находящихся в запасе, и их личных карточек для сверки с учетными данными для военкоматов города и области	Декабрь	Специалист отдела кадров				
7	Подготовка штатного расписания						
1	Подготовка и оформление нового штатного расписания с последующим его утверждением	Январь	Начальник отдела кадров				
2	Сверка штатного расписания с бухгалтерией	Ежемесячно	Начальник отдела кадров				
3	Своевременное внесение изменений, касающихся увеличения или сокращения штатных единиц	По необходимости	Начальник отдела кадров				
8	Работа с личными делами сотрудников						
1	Оформление личных дел сотрудников	Постоянно	Специалист отдела кадров				
2	Проверка личных дел и подготовка ведомости по недостающим документам в личных делах сотрудников	Ежеквартально	Начальник отдела кадров				
3	Восполнение всех недостающих документов соответственно ведомости проверки	Ежеквартально	Специалист отдела кадров				
9	Табель						
1	Ведения табеля сотрудников	Ежедневно	Специалист отдела кадров				

№ п/п	Наименование предприятий	Срок выполнения	Исполнитель	Отметка о выполнении			
				25%	50%	75%	100%
2	Проверка табеля всех структурных подразделений и представление его директору и бухгалтерии	30-31 числа каждого месяца	Начальник отдела кадров				
3	Ведение и учет времени дополнительного выхода сотрудников на работу	Конец каждого месяца	Специалист отдела кадров				
10	Больничные листы						
1	Подсчет непрерывного стажа	Постоянно	Специалист отдела кадров				
2	Оформление больничных листов и ведение журнала учета	Ежемесячно	Специалист отдела кадров				
11	Оформление новой схемы структуры						
1	Оформление новой оргструктуры и её утверждение	Постоянно	Начальник отдела кадров				
2	Оформление и ведение адресной книги	Постоянно	Начальник отдела кадров				
3	Ведение списка сотрудников, находящихся на испытательном сроке, заблаговременное информирование руководителя об окончании испытательного срока	Постоянно	Начальник отдела кадров				
12	Договоры коллективной и материальной ответственности						
	Подготовка соответствующих договоров с материально ответственными лицами	Постоянно	Начальник отдела кадров				
13	Отпуска						
1	Подготовка и утверждение графика отпусков на 201_ г.	До 17 декабря	Начальник отдела кадров				
2	Ведение журнала учета отпусков (очередных, учебных, без сохранения заработной платы)	Постоянно	Специалист отдела кадров				
3	Регистрация отпуска в личной карточке	Постоянно	Специалист отдела кадров				
14	Пропуска						
1	Своевременное оформление пропусков для вновь принятых сотрудников или восстановление взамен утраченных	Постоянно	Специалист отдела кадров				

№ п/п	Наименование предприятий	Срок выполнения	Исполнитель	Отметка о выполнении			
				25%	50%	75%	100%
2	Поддержка и разъяснения для сотрудников необходимости пропускного режима совместно со службой безопасности	Постоянно	Специалист отдела кадров				
15	Трудовые книжки						
	Внесение в трудовую книжку записей о приеме, переводе, увольнении, поощрении в соответствии с трудовым кодексом	Постоянно	Специалист отдела по кадрам				
16	Обучение и развитие кадров						
1	Подготовка программ обучения сотрудников	Ежеквар- тально	Начальник отдела кадров				
2	Ведение базы данных по повышению профессионального роста сотрудников	Постоянно	Начальник отдела кадров				
3	Оплата командировочных расходов сотрудникам, направляемым для повышения квалификации в другую местность	Постоянно	Начальник отдела кадров				
17	Должностные инструкции						
	Доработка должностных инструкций в соответствии со штатным расписанием	Конец квар- тала	Начальник отдела кадров				
18	Поздравления с днем рождения						
1	Оформление списка сотрудников с указанием дней рождения	Ежемесячно	Специалист отдела кадров				
2	Подготовка открытки – поздравления для сотрудников	1 раз в ме- сяц	Специалист отдела кадров				
19	Правила внутреннего трудового распорядка						
1	Доработка правил внутреннего трудового распорядка	По необхо- димости	Начальник отдела кадров				
2	Согласование их с руководителями структурных подразделений	По необхо- димости	Начальник отдела кадров				
3	Утверждение правил у директора и ознакомление с ними персонала	Постоянно	Начальник отдела кадров, специалист отдела кадров				

№ п/п	Наименование предприятий	Срок выполнения	Исполнитель	Отметка о выполнении			
				25%	50%	75%	100%
20	Локальные нормативные документы						
1	Разработка коллективного до- говора организации	Конец квар- тала	Начальник отдела кадров				
2	Доработка положений о подраз- делениях	1 полугодие	Начальник отдела кадров				
21	Кадровое делопроизводство						
1	Подготовка отчета о движении кадров	Конец ме- сяца	Начальник отдела				
2	Расчет текучести кадров за ме- сяц и разработка мер по её со- кращению	Конец ме- сяца	Начальник отдела кадров				
3	Подготовка и анализ стати- стических данных по кадрам (структура, квалификация, стаж работы в организации, время на закрытие вакансий)	Конец квар- тала	Специалист отдела кадров				
4	Формирование дел в соответ- ствии с утвержденной номен- клатурой	Постоянно	Специалист отдела кадров				
5	Подготовка списка сотруди- ков для оформления пенсий по возрасту	Постоянно	Специалист отдела кадров				
22	Медицинское страхование						
1	Подготовка документов для ме- дицинского страхования работ- ников	Постоянно	Специалист отдела кадров				
23	Архив						
1	Подготовка описи для созда- ния архива	Конец года	Специалист отдела кадров				
2	Подготовка переплета для до- кументов долговременного хра- нения	Конец года	Начальник отдела кадров				

Подготовил:

Начальник отдела кадров: _____ А. И. Руденко

8.3. Маркетинг персонала

Сущность и принципы маркетинга персонала

Маркетинг персонала — вид управленческой деятельности, направленной на долгосрочное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.

Маркетинг персонала означает содержательное расширение функции производственного маркетинга в область управления человеческими ресурсами. Он включает следующие понятийные элементы:

- маркетинг как основной принцип управления, ориентированного на рынок;

- маркетинг как метод систематизированного поиска решений. Через использование современных методов исследования рынка формируется база данных как для стратегических, так и для оперативных решений;

- маркетинг как средство достижения конкурентных преимуществ. Ориентированная на потребности продуктовая политика и целенаправленная коммуникативная политика решают стратегическую задачу по представлению на рынке собственной организации как конкурентоспособной и привлекательной.

Маркетинг персонала трактует рабочее место как продукт, который продается на рынке труда. С этой точки зрения понятийные элементы маркетинга персонала могут быть представлены следующим образом: он выступает направлением стратегического и оперативного планирования персонала; создает информационную базу для работы с персоналом с помощью методов исследования внешнего и внутреннего рынка труда, направлен на достижение привлекательности работодателя через коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка).

В существующих в зарубежных организациях подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделить два основных принципа.

Первый принцип предполагает рассмотрение задач маркетинга персонала в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально бла-

гоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к предприятию. Фактически это «продажа» предприятия своим собственным сотрудникам. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

Второй принцип предполагает толкование маркетинга персонала в более узком смысле — как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

Главное отличие между вышеназванными принципами заключается в следующем. Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т. п.). В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.

Следует отметить, что оба рассмотренных принципа не противостоят определению маркетинга персонала, данному в начале подпараграфа.

Отсюда маркетинговой концепцией управления персоналом является утверждение, согласно которому одним из важнейших условий достижения целей организации выступает четкое определение требований к персоналу, его социальных потребностей в процессе профессиональной деятельности и обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами.

Информационная функция маркетинга персонала

Целенаправленные мероприятия по продаже продукта предполагают всеобъемлющее знание внешней среды, соответствующих рынков, потребителей, а также необходимого имиджа продавца. Это относится в равной мере и к маркетингу персонала.

Информационная функция маркетинга персонала состоит в создании информационного базиса, который представляет собой основу планирования в области сегментирования рынка и коммуникаций по целевым группам (сегментам рынка). Она может быть дифферен-

цирована на следующие более частные функции: изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам; исследование внешней и внутренней среды организации; исследование рынка труда; изучение имиджа организации как работодателя.

Маркетинговая информационная система в управлении персоналом представляет собой систему обмена сведениями, позволяющую специалистам по маркетингу персонала анализировать, планировать и реализовывать маркетинговые мероприятия. Основой системы маркетинговой информации по персоналу являются источники этой информации, а именно:

- учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях;

- учебные программы дополнительного обучения в коммерческих учебных центрах и для курсов переобучения при биржах труда;

- аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости (такие материалы могут готовиться по заявкам организаций);

- информационные сообщения служб занятости (бирж труда);

- специализированные журналы и специальные издания, посвященные вопросам трудоустройства, а также общим проблемам управления персоналом. Организации могут заказывать аналитические обзоры новейших специализированных журналов в информационных службах государственных или коммерческих органов;

- сеть научно-технических библиотек, в которых также могут готовиться тематические аналитические обзоры;

- выставки, конференции, семинары;

- экономические публикации в газетах;

- рекламные материалы других организаций, в особенности организаций-конкурентов;

- презентации фирм в учебных заведениях, проведение учебными заведениями «дней открытых дверей»;

- система внутренней отчетности организации по кадровым вопросам;

- аналитические материалы по изучению требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам, а также по изучению содержания труда на рабочих местах;

- беседы специалистов по персоналу-маркетингу с потенциальными сотрудниками организации, с внешними партнерами, с работниками своей организации и т. п.

Качественные параметры определяются характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою

очередь, характер труда определяет те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Изучение требований к рабочим местам должно отражать состояние на настоящее время и на будущее (прогноз требований).

При анализе требований к рабочему месту следует учитывать задачи трудового процесса на рабочем месте, а также взаимосвязи данного рабочего места с другими звеньями организационной структуры.

Предметом анализа и прогнозирования, кроме требований к рабочему месту, является связанная с ним квалификация сотрудника, выраженная через параметры требований к персоналу. На взаимодействии аналитической информации о требованиях к рабочему месту и фактической квалификации персонала базируются мероприятия по его развитию.

Изучение требований к должностям и рабочим местам должно основываться на регламентирующих документах, таких, как:

- общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;
- тарифно-квалификационные характеристики общепрофессиональных должностей служащих и общепрофессиональных профессий рабочих.

Свое конкретное выражение требования к должности должны находить во внутриорганизационных регламентирующих документах:

- описание работы или должности (должностная инструкция), включающее в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места;
- спецификация работы, отражающая личностные характеристики, необходимые для работы;
- квалификационная карта, включающая сведения об общем и специальном образовании, навыках работы;
- карта компетенции («профиль» идеального сотрудника), описывающая личностные характеристики, способности к выполнению тех или иных функций, типы поведения и социальных ролей и т. п.

Исследование внешней и внутренней среды организации

Предметом исследования в данном случае являются факторы или условия, в которых происходит производственная деятельность организации. Значение исследования условий среды определяется его влиянием на подготовку мероприятий: по взаимодействию с рынком труда, по развитию персонала внутри организации, по коммуникативным связям как внутри, так и вне организации.

Внешняя и внутренняя среда организации раскрывается через содержание соответствующих внешних и внутренних факторов. Под внешними факторами понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но долж-

на учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К внешним факторам, определяющим содержание маркетинга персонала, можно отнести следующие факторы, представленные в табл. 8.3.

Таблица 8.1

Внешние факторы среды организации

Наименование фактора	Характеристика фактора
Общэкономическая ситуация и состояние отрасли деятельности	Анализ данного фактора показывает тенденции экономического развития, конкурентную ситуацию, взаимодействие с профсоюзами, ситуацию в области образования
Развитие технологии	Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что, в свою очередь, формирует изменение требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала
Особенности социальных потребностей	Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений
Развитие законодательства	При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т. п.
Кадровая политика организаций-конкурентов	Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики

Под внутренними факторами понимаются такие факторы, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации. Основные внутренние факторы представлены в табл. 8.4.

Полный и точный учет всех вышеперечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации маркетинговой деятельности в области персонала. Анализ внешней и внутренней среды организации необходим для уточнения конкретных направлений исследования рынка труда.

Внутренние факторы среды организации

Наименование фактора	Характеристика фактора
1	2
Цели организации	Этот фактор можно считать общим для «производственно-го» маркетинга и персонал-маркетинга. Четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала
Финансовые ресурсы	Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки и т. п.
Кадровый потенциал организации	Данный фактор распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал-маркетинга
Источники покрытия кадровой потребности	Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и та

Эффективное сегментирование позволяет более четко определить основной предмет взаимоотношений работодателя с рынком труда — установление и практическое использование источников и путей покрытия потребности в персонале.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие виды планирования в организации вам известны? Охарактеризуйте каждый из них
2. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
3. Какую структуру имеет типовой оперативный план кадрового планирования?

4. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?
5. Раскройте содержание основных составляющих оперативного плана работы с персоналом организации.
6. Что представляет собой маркетинговая концепция управления персоналом?
7. Какие частные функции включает в себя информационная функция маркетинга персонала?
8. Что является предметом анализа при изучении внешнего и внутреннего рынка труда?
9. Раскройте содержание коммуникационной функции маркетинга персонала.

Лекция 9

ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Цель занятия — сформировать у студентов представление о планировании и прогнозировании потребности в персонале.

Задачи:

- раскрыть сущность планирования потребности в персонале, выявив виды потребностей в персонале;
- перечислить и дать краткую характеристику методов расчета потребностей в персонале;
- рассмотреть систему показателей по труду, необходимых организациям для анализа и планирования.

План

- 9.1. Сущность планирования потребности в персонале
- 9.2. Методы расчета потребностей в персонале
- 9.3. Планирование и анализ показателей по труду

9.1. Сущность планирования потребности в персонале

Планирование потребности в персонале — одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Потребность в персонале — это число работников (определенных профессий и специальностей, определенного уровня квалификации), необходимое организации для осуществления ее деятельности.

Планирование потребности в персонале включает следующие этапы:

- обобщенный анализ различных видов планов организации, имеющих влияние на кадровое обеспечение (например, планы производства и реализации, планы инвестиций и т. п.);

- анализ статистики по персоналу, включая информацию о его деловой оценке и продвижении;
- определение фактического состояния по количеству и качеству персонала на планируемый период;
- расчет качественной и количественной потребности в персонале на тот же планируемый период;
- сравнение данных, полученных на двух предыдущих этапах планирования;
- планирование мер по покрытию потребности в персонале.

Факторы изменения потребности в персонале

Внутриорганизационные:

Стратегические цели (обеспечить высокое качество продукции и выполнение заказов клиентов на 100 % и пр.);

- бизнес-стратегии (ежегодно увеличивать объем реализации на 10 % путем привлечения новых клиентов);
- бизнес-план (реализовать в следующем году продукции на 40 млн руб.);
- динамика рабочей силы (выход на пенсию, увольнения по собственному желанию, декретные отпуска, текучесть персонала и пр.).

Внешние:

- макроэкономические условия (темпы экономического развития, уровень инфляции, отраслевые изменения);
- развитие техники и технологии;
- законодательные и политические изменения (налоговый режим, система соцстрахования, трудовое право);
- конкуренция и состояние рынка сбыта (усиление конкуренции, увеличение сбыта).

Как видно из определения, следует различать качественную и количественную потребность в персонале. Эти виды потребности в практике планирования численности рассчитывают в единстве и взаимосвязи.

Качественная потребность – потребность в работниках в аспекте категорий, профессий, специальностей, уровня квалификации.

Она рассчитывается исходя:

- из общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений;
- профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;
- требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;

— штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей;

— документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

Количественная потребность — потребность в персонале без учета квалификационных требований и особенностей организации. Видами количественной потребности являются валовая и чистая потребность.

Валовая потребность — совокупная численность работников, необходимых для обеспечения деятельности предприятия.

Чистая потребность — разница между имеющимися сотрудниками и валовой потребностью в них.

9.2. Методы расчета потребностей в персонале

Количественная потребность в персонале планируется посредством определения его расчетной численности (валовой потребности) и ее сравнения с фактической обеспеченностью на определенный плановый период. Можно выделить несколько основных методов расчета количественной потребности в персонале.

Метод экспертных оценок. Базируется на мнении специалистов — руководителей отделов или компаний. В основе метода лежит интуиция этих людей и их профессиональный опыт. Это не самая точная из всех приведенных техник прогнозирования потребности в персонале, но опыт экспертов компенсирует недостаток информации. Человеческий фактор многое значит, и поэтому на коммерческих предприятиях чаще всего применяется именно этот способ.

Этот метод имеет две разновидности: простую и расширенную оценку, включающую как однократную, так и многократную экспертную оценку.

При простой оценке потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы. Метод не требует каких-либо существенных затрат, однако его недостаток состоит в том, что эта

оценка достаточно субъективна. Расширенная экспертная оценка проводится группой компетентных работников (экспертов).

Метод экстраполяции. Суть его заключается в том, что существующая на данный момент в компании ситуация проецируется на планируемый период, при этом учитывается специфика рынка, возможное изменение финансовой ситуации и т. д. Способ хорош для использования в короткий период и в устойчивых организациях. Российский бизнес, увы, нестабилен, поэтому применяется метод скорректированной экстраполяции, когда во внимание принимаются все внешние факторы, такие как рост цен, популярность отрасли, политика государства и т. д.

Пример

Резерв проводников ежегодно привлекает студентов на работу в период летних каникул, когда дополнительно формируется несколько десятков составов. В течение последних пяти лет число таких составов было равно 70 и требовалось для их обслуживания дополнительно 140 проводников. В текущем году планируется запустить 80 поездов. Экстраполируя прошлый опыт, можно предположить, что Резерву проводников потребуется дополнительно 160 сезонных работников.

Бенчмаркинг. Бенчмаркинг (benchmarking) позволяет определить наиболее благоприятное для бизнеса количество работников путем сравнения этого показателя в разных компаниях. По сути, это статистический метод, поэтому его точность зависит от объема и корректности собранных исходных данных. Он включает поиск, анализ и практическое внедрение технологий, стандартов и методов работы лучших предприятий, либо собственных подразделений компании, соответствующих определенным организационно-технологическим условиям.

Сегодня многие провайдеры услуг в области консалтинга используют инструменты сравнительного анализа для повышения эффективности системы управления персоналом. Бенчмаркинг применим в тех сферах бизнеса, где можно с большой долей уверенности выделить стандартные процессы менеджмента. В настоящее время к ним относятся управление персоналом и финансами. Поскольку большую роль в этих процессах играет отраслевая специфика, наиболее интересные исследования проводятся по группам предприятий: производственным, финансовым, торговым и т. д.

При использовании бенчмаркинга следует учитывать, что деятельность одних и тех же служб в организациях довольно сильно различа-

ется в зависимости от размера (крупные предприятия решают гораздо больше задач, чем мелкие) и политики компании в исследуемой области. Кроме того, внутри одной функции существуют разные направления, особенность которых следует учитывать.

Пример

По данным бенчмаркинга, в России в крупных и средних производственных компаниях на одного HR-специалиста приходится в среднем 119 штатных сотрудников: на одного специалиста по подбору — 1580 человек; по обучению — 841; по оплате труда — 644,8; IT-технологиям — 1800; кадровому учету — 733,3; социальному пакету — 1629; кадровому резерву — 5120. В реализации некоторых HR-функций (работа с резервом, подбор, IT-технологии) участвуют не только кадровые службы, поэтому численность штатных сотрудников на одного специалиста этой функции больше, чем в сфере кадрового учета, льгот и компенсаций и т. п.

Бенчмаркинг дает возможность сравнивать численность персонала с аналогичным показателем не только в отечественных, но и в зарубежных компаниях. При этом российские стандарты зачастую оказываются более жесткими. Так, в Великобритании на одного нормировщика приходится 250 рабочих, тогда как в нашей стране в цветной металлургии — 600 человек. Метод позволяет также определить положение организации в той или иной области и выявить проблемные места для дальнейших исследований в ходе оптимизации численности. Однако для прогнозирования количества производственных специалистов применять его нецелесообразно.

Нормирование труда. Это наиболее эффективное средство расчета и прогнозирования количества производственных специалистов. Метод заключается в изучении технологии и организации конкретного производственного процесса, определении временных затрат на входящие в него операции и виды деятельности и выведении на базе полученных данных оптимального числа сотрудников. Будучи основанным на сопоставлении трудоемкости работ, техническое нормирование позволяет также выявлять наиболее эффективные конструктивные и технологические решения вопросов производства, оценивать экономическую выгоду от внедрения новой техники.

Установление норм затрат труда помимо расчетов предполагает выявление резервов роста производительности, планирование организационно-технических мероприятий по выбору наиболее рациональных режимов работы оборудования, приемов и методов выполнения операций, а также мероприятия по исключению потерь рабочего времени.

Технология разработки норм включает следующие этапы:

1. Постановка задачи.
2. Определение необходимой детализации норм в зависимости от поставленных задач.
3. Анализ технической документации (технологических карт, технических характеристик оборудования, инструкций по его эксплуатации и ремонту и т.д.).
4. Изучение производственных и организационных условий, а также условий труда.
5. Выделение всех операций, подлежащих нормированию, их оптимизация при необходимости.
6. Экспериментальное или статистическое определение фактических затрат труда на каждую операцию.
7. Установление норм с учетом всей имеющейся информации.
8. Апробация новых норм и внесение необходимых корректировок.
9. Утверждение норм.

Важно отметить, что затраты времени на производственный процесс определяются его технологией и организацией. С их изменением должны вноситься корректировки — это важнейший в нормировании принцип прогрессивности норм труда, который подтверждается практикой.

Пример

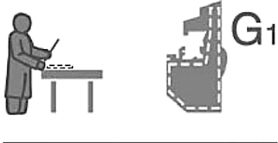
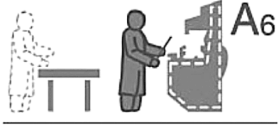
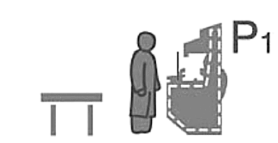
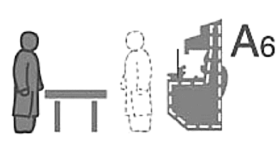
Консалтинговая компания проводила исследование численности персонала на зарубежном и российском предприятиях, выпускающих аналогичную продукцию на одинаковом оборудовании. Количество сотрудников в иностранной компании было почти вдвое меньше, чем в отечественной. В результате исследования выяснилось, что в российской организации оборудование занимало площадь в несколько раз большую, чем в зарубежной, поэтому требовались дополнительные сотрудники (транспортировщики и другие вспомогательные рабочие).

Так, процесс обработки детали (рис. 9.1) разбивается на элементарные действия — оператор берет заготовку со стола (в пределах досягаемости), делает 5 шагов, закрепляет ее в держателе автоматического станка и возвращается обратно к столу. Для каждой операции из таблицы определяется индекс — стандартное время, измеренное в десятой степени часа.

Для определения нормативов по одному рабочему месту методом операционного нормирования нужно от половины дня до двух дней.

Рисунок 1. Процесс обработки детали

Пример разложения операции на элементарные движения и подсчет ее длительности с помощью MOST

	Индекс	Преодоление дистанции
	A ₀	Менее 5 см
	A ₁	В пределах досягаемости
	A ₃	1–2 шага
	A ₆	3–5 шагов
	A ₁₀	5–7 шагов
	A ₁₆	8–10 шагов
	Индекс	Движение тела
	B ₀	Нет
	B ₃	Наклон и подъем на 50%
	B ₆	Полный наклон и подъем
	Индекс	Захват объекта
	G ₁	Захват легкого объекта
	G ₃	Захват тяжелого или объемного объекта. Захват из-под препятствия (напр., под другой деталью). «Слепой» захват (оператор не видит деталь)
	Индекс	Размещение объекта
	P ₀	Продолжает держать в руках. Выпускает из рук, не контролируя движения
	P ₁	Свободное размещение (другие объекты не мешают разместить там, где хотим)

ИТОГ: G₁ A₆ B₃ P₁ A₆
 $(1 + 6 + 3 + 1 + 6) \times 10 = 170 \text{ TMU} = 6,12 \text{ с}$

Рис. 9.1. Процесс обработки детали

Изучение затрат рабочего времени и времени использования оборудования проводится в основном двумя методами:

— непосредственные замеры — определение длительности каждого этапа работы, в том числе и перерывов (фотография, самофотография рабочего дня);

— моментные наблюдения — сущность метода состоит в обходе рабочих мест и фиксации определенных затрат рабочего времени в выбранные заранее наблюдателем моменты (хронометраж). В отличие от фотографии, это дает возможность снизить трудозатраты на сами наблюдения и увеличить количество объектов наблюдения.

Определение затрат рабочего времени требует знания технологического процесса и практических приемов наблюдения и обработки полученной информации. При этом можно использовать отраслевые рекомендации, разработанные министерствами и ведомствами еще в советское время. За рубежом подобный опыт весьма распространен.

Метод расчета по нормам обслуживания. Этот способ аналогичен предыдущему. Нормы обслуживания закреплены в различных ГОСТах, СНиПах и СанПиНах (соответствующих для каждой отрасли государственных стандартах, строительных и санитарных нормах и правилах). Менеджер по персоналу, зная нормативы выработки и объемы планируемого производства, с помощью данного метода легко может подсчитать численность требуемого персонала.

Пример

На швейном производстве, где изготавливают куртки, работают швеи трех квалификационных разрядов. Нужно сделать фотографии рабочего дня швей каждой квалификации и вывести среднее значение необходимого количества сотрудниц. С учетом данных об объеме выработки (600 курток в месяц; время пошива одного изделия — 20 часов) и 8-часового рабочего дня при пятидневной рабочей неделе менеджер по персоналу может подсчитать количество швей, требуемых на производстве:

$$(20 \text{ ч.} \times 600 \text{ курток}) : (8 \text{ ч.} \times 22 \text{ раб. дня}) = 68 \text{ швей.}$$

Приведенные методы позволяют определить общую потребность в персонале. Однако более важной величиной для кадрового планирования является фактическая (чистая) потребность в персонале. Расчет фактической потребности учитывает необходимость покрытия планового или внепланового выбытия персонала, а также его плановое поступление. В качестве планового поступления следует рассматривать возвращение сотрудников после обучения, службы в армии, длительного отпуска и т. п.

К плановому выбытию персонала относятся сокращение численности в связи с реорганизацией производства или услуг, реорганизацией оргструктуры; направление сотрудников на обучение, стажировку и т. п.; призыв в армию; выход на пенсию.

В этих случаях выбытие персонала можно с той или иной точностью прогнозировать и заблаговременно принять меры по приему или перестановке работников.

Большую сложность для планирования представляет выбытие персонала по внеплановым причинам. К ним относятся увольнение по собственному желанию; увольнение по инициативе администрации; длительная болезнь сотрудника; дополнительные отпуска; внеплановый призыв в армию; незапланированный уход на пенсию и т. д.

В этих случаях планирование выбытия кадров может производиться на основе статистических данных о высвобождаемых по указанным причинам сотрудниках за последние 3–5 лет.

Прогнозирование потребности в персонале строится на основе анализа прогнозов спроса и предложения для определения перспективной нехватки или избытка кадровых ресурсов. Главной задачей прогнозирования является установление влияния тенденций развития рынка на изменение потребности в персонале. Решение этой задачи позволяет организации заблаговременно принимать и реализовывать решения, рассчитанные на перспективу (например, по подбору или обучению персонала, ориентированного на изменение продукции или услуг организации).

В теории прогнозирования разработаны различные методы, которые могут быть применимы и для прогнозирования потребности в персонале. К этим методам относятся: построение прогнозного дерева целей развития организации, уровень задач которого предусматривает решение кадровых проблем; экстраполяция, заключающаяся в установлении устойчивых зависимостей (пропорций) между различными параметрами, которые влияют на потребность в персонале, и перенос этих зависимостей на будущий период; экспертные оценки; факторный анализ с использованием элементов корреляции и регрессионного анализа.

Прогнозирование потребности в персонале должно осуществляться в тесном контакте со службами, непосредственно решающими вопросы прогнозирования развития организации. К таким службам следует отнести отделы планирования, маркетинга, развития систем управления и т. п.

9.3. Планирование и анализ показателей по труду

При переходе от административно-командной системы к рыночной экономике кардинально меняется вся система планирования деятельности организаций, и прежде всего это относится к планированию трудовых показателей. Именно здесь затратная экономика оставила самое тяжелое наследство: численность персонала, удельные издержки на персонал в отечественных организациях в несколько раз превышают показатели, характеризующие аналогичные организации развитых стран.

В условиях централизованного планирования проблемы излишней численности персонала, завышенных издержек на его содержание не беспокоили руководителей организаций. Более того, излишняя численность персонала, особенно управленцев и вспомогательных рабочих, оплачиваемых на основе повременной системы, давала возможность получать от министерств и ведомств соответствующие фонды на заработную плату, гарантировала им экономию по заработной плате, премии и вознаграждения. Таким образом, организации-монополисты в условиях закрытости внутреннего рынка и отсутствия конкуренции могли позволить себе выпускать продукцию с завышенными издержками. Величина общественно необходимых затрат на производство товаров и услуг приравнивалась к фактически сложившимся затратам. Нерентабельные организации получали дотации из бюджета государства. И все это закладывалось в систему централизованного планирования, в фонды и нормативы, которые спускались в директивном порядке организациям.

Рынок принципиально меняет всю обстановку с планированием, выдвигает новые, весьма жесткие требования. Меняются прежде всего цели и задачи планирования. Раньше планирование рассматривалось организациями как средство «выколачивания» фондов от министерств и ведомств. Руководители организаций старались заложить в планы как можно больше резервов, завышали численность персонала, фонды заработной платы. Министерства и ведомства пытались умерить аппетиты организаций с помощью инструкций, лимитов, нормативов. В общем происходило как бы перетягивание каната между организациями и министерствами и ведомствами. Искусство планирования заключалось с позиции организаций в умении прятать резервы, а с позиций работников министерств и ведомств — в умении раскрывать подобные ухищрения.

Теперь организации получили полную самостоятельность, а вместе с ней пришла и ответственность за планирование своей деятель-

ности. «Директивы» и руководящие указания дают уже не министерства и ведомства, а рынок и конкуренция. Само планирование в этих условиях из средства сокрытия резервов, выбивания завышенных фондов и лимитов превращается в инструмент поиска резервов для улучшения деятельности организаций, повышения их конкурентоспособности и выживаемости в жестких условиях рынка. Меняется и система показателей, с помощью которых планировался труд.

Раньше министерства и ведомства устанавливали организациям в качестве основных показателей: численность персонала, темпы роста производительности труда, уровень выполнения норм, фонд заработной платы, величину средней заработной платы, систему окладов и тарифных ставок. В условиях конкуренции меняется роль и место этих показателей в планировании, выдвигаются новые показатели. Для рынка не имеет особого значения, какой сложился в организации фонд заработной платы или какой была средняя зарплата. Важен теперь другой показатель: сколько было затрачено труда на производство единицы изделий. Причем сравнивать этот показатель придется с величиной, достигнутой конкурентами. Таким образом, на первый план выходят теперь уже не численность персонала, не фонд заработной платы, не средняя зарплата и другие показатели, а величина расходов на персонал, отнесенная к единице изделия.

Расходы на персонал — это общепризнанный для стран рыночной экономики интегральный показатель, который включает в себя все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора: затраты на заработную плату (нормативный фонд оплаты, поощрительный фонд, резервный фонд); выплаты работодателя по различным видам социального страхования; расходы организации на различного рода социальные выплаты и льготы (пенсионный фонд, фонд занятости, дотации на оплату жилья, оплата транспорта, оказание единовременной помощи и т. п.), на содержание социальной инфраструктуры; затраты на содержание социальных служб, на обучение и повышение квалификации персонала, на выплату дивидендов и покупку льготных акций. При этом расходы на заработную плату, или, как их еще называют в зарубежной практике, базовые расходы, составляют обычно менее половины общей величины расходов на персонал.

Пример

В качестве примера можно привести структуру расходов на персонал одной из крупных компаний Германии. Если принять базовые расходы (выплаты по заработной плате) за 100%, то выплаты работодателей по различным видам социального страхования, предусмотренных законом и тариф-

ными соглашениями, составили 59% по отношению к базовым расходам, а так называемые добровольные социальные затраты предприятия — 50 %. Таким образом, дополнительные расходы на содержание персонала составили 109% по отношению к расходам на заработную плату. В свою очередь, добровольные социальные расходы на этом предприятии складываются следующим образом: 51,8 % из них расходуются на обеспечение по старости; 25,5 % — на различного рода денежные пособия; 9% — на содержание социальных служб; 11 % — на обучение и повышение квалификации персонала; 2,7 % — прочие расходы.

В рыночной экономике установление допустимой величины расходов на персонал становится отправной точкой для планирования всех других показателей по труду. Если в организации величина расходов на персонал превышает установившуюся у конкурентов, то дальнейшая деятельность такой организации становится проблематичной. В зарубежной практике в годовых отчетах организаций в обязательном порядке публикуются сведения о численности и структуре персонала, о затратах на заработную плату, расходах на обеспечение по старости, отчислениях на социальные нужды, видах добровольных услуг социального характера и размерах расходов на их осуществление, об участии рабочих и служащих в прибылях организации.

Для того чтобы организациям было легче сопоставить свои расходы на персонал с расходами конкурентов, в Германии, например, «Немецкое общество управления персоналом» с участием представителей различных фирм разработало рекомендации, которые предусматривают единообразие в содержании и методике представления сведений о расходах на персонал.

Особую значимость планирование расходов на персонал приобретает еще и потому, что в условиях рынка единственным товаром, который будет неуклонно дорожать, является рабочая сила. По расчетам экономистов Германии, где установился высокий уровень заработной платы, расходы на персонал в расчете на год на одного работополучателя эквивалентны стоимости трех новых легковых автомобилей среднего класса. К тому же приходится учитывать и влияние изменений в численности персонала на величину побочных расходов: на обеспечение работополучателей спецодеждой, на организацию и оснащение дополнительных рабочих мест, на оборудование и отопление служебных помещений и т. п.

В нашей стране в условиях рынка и конкуренции также должна создаваться соответствующая система показателей по труду, опи-

рающаяся на зарубежный опыт и учитывающая особенности переходного периода в отечественной экономике. Подобная система показателей должна быть гласной и единообразной для всех организаций-конкурентов, регулярно публиковаться в официальных источниках. Это позволит организациям осуществлять анализ и планирование своей деятельности на научной основе, на базе широкой и достоверной информации о конкурентах. Методика расчетов и представления показателей по труду должны устанавливаться Минтруда РФ совместно с соответствующими отраслевыми министерствами и ведомствами.

Примерный перечень показателей по труду, необходимых организациям для анализа и планирования, а также оценки своей конкурентоспособности, приводится в табл. 9.6. В таблице дан тот минимальный набор показателей, с помощью которых организации смогут проводить анализ и сопоставлять результаты своей деятельности с конкурентами, закладывать в основу планирования такие показатели, которые обеспечивали бы им необходимый уровень конкурентоспособности.

Таблица 9.1

**Система показателей по труду, необходимая организациям
для анализа и планирования**

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Характеристика показателя
	А. Карта организации (отрасль, виды продукции, форма собственности, адрес, телефон, факс)		
	Б. Общеэкономические показатели		
1	Объем производства	р.	Масштаб производства
2	Величина основных фондов	« «	То же
3	Удельный вес основных фондов непроизводственного назначения	%	Уровень социального развития
4	Производительность труда а) в натуральном измерении б) в стоимостном размере	шт. р.	Эффективность использования трудовых ресурсов
5	Прибыль	« «	Финансовое состояние организации

Продолжение табл. 9.1

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Характеристика показателя
6	Удельный вес фонда потребления в прибыли	%	Уровень социального развития
	В. Кадровые показатели		
7	Численность персонала	чел.	Величина организации
8	Удельный вес рабочих	%	Структура персонала
9	Удельный вес руководителей	« «	То же
10	Удельный вес специалистов	« «	« «
11	Удельный вес служащих	« «	« «
12	Текучесть кадров	чел.	Неудовлетворенность условиями труда
13	Средний возраст работающих	лет	Потенциал человеческого фактора
	Г. Расходы на персонал		
14	Общая величина расходов, в том числе:	р.	Расходы на человеческий фактор
15	Затраты на заработную плату	« «	Рациональность организации заработной платы
	Удельный вес заработной платы в издержках на персонал	%	То же
16	Средняя заработная плата	р.	Уровень оплаты труда
17	Средняя заработная плата руководителей	р.	Дифференциация в оплате труда
18	Расходы на социальные выплаты, предусмотренные законом	« «	Степень социальной защищенности работающих
19	Удельный вес в издержках	%	То же
20	Расходы на дополнительные социальные выплаты и льготы	р.	То же
	Удельный вес в издержках	%	
21	Расходы на содержание социальной инфраструктуры	р.	Уровень социального развития
	Удельный вес в издержках	%	То же
22	Расходы на программу «Участие в прибылях»	р.	Включенность персонала в управление производством
23	Сумма выплаченных дивидендов	« «	Структура доходов персонала
24	Расход на единицу изделия на персонал, отнесенные	* X	Эффективность использования человеческого фактора

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Характеристика показателя
25	Удельный вес расходов на персонал в общих издержках производства	%	То же
26	Д. Условия труда Удельный вес работающих во вредных условиях труда	%	Забота о здоровье работника
27	Уровень травматизма	дни/чел.	То же
28	Уровень заболеваемости	« «	То же
29	Расходы на выплату льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда	руб.	То же

Карта организации дает возможность установить прямые связи с родственными организациями, получить в случае необходимости дополнительные сведения, определить взаимовыгодные условия сотрудничества в условиях рынка. Общеэкономические показатели позволят организациям оценить уровень своей конкурентоспособности, сопоставить свои масштабы производства, свои финансовые возможности, уровень социального развития с родственными организациями-конкурентами. Кадровые показатели дают возможность оценить рациональность профессиональной структуры кадров, правильность расстановки персонала. Средний возраст работающих позволяет судить о потенциале трудового коллектива. В Японии, например, этот показатель обязателен в отчетах о деятельности всех фирм.

Новыми для отечественных организаций являются показатели расходов на персонал. Анализ величины этих расходов, их удельного веса в общих издержках производства дает возможность оценить эффективность использования трудовых ресурсов. Структура расходов на персонал позволяет судить о рациональности организации заработной платы, структуре доходов работающих, степени социальной защищенности персонала.

Особого внимания к себе требуют показатели, характеризующие *условия труда*. Неблагополучное положение с условиями труда, сложившееся в отечественных организациях еще до проведения реформ, резко обострилось и ухудшилось при переходе к рынку. Для того чтобы выжить в условиях рынка и конкуренции, организации стали экономить на всем возможном, прежде всего на охране и условиях труда. Все это наносит большой урон здоровью работающих.

В этих условиях планирование производительности труда и численности персонала становится необходимым инструментом поиска путей снижения расходов на персонал. Основной целью планирования производительности труда и численности персонала является теперь поиск резервов, использование которых позволило бы организации выйти на такой уровень расходов на персонал, который был бы ниже, чем достигнутый конкурентами, и обеспечивал тем самым возможность выживания в условиях рынка.

При этом меняются как методики, нормативная база, так и последовательность расчетов по планированию производительности труда и численности персонала. За точку отсчета при планировании производительности труда и численности работающих необходимо принимать удельные расходы на персонал. Если в организации расходы на персонал, отнесенные к единице продукции, превышают общественно необходимые, сложившиеся в результате конкуренции, то деятельность такой организации становится нецелесообразной. В качестве нормативной базы при расчетах необходимо использовать показатели, достигнутые аналогичными организациями-конкурентами. При планировании показателей по труду следует исходить из предельно допустимых расходов на заработную плату и соответствующих удельных расходов на персонал, а затем уже определять необходимый уровень производительности труда и допустимую численность персонала.

При планировании расходов на оплату труда следует предоставить подразделениям полную самостоятельность в формировании и использовании средств на оплату труда, возможность самим определять необходимую численность персонала, самостоятельно распределять заработанные средства, неся за все это ответственность. При этом система формирования фондов оплаты труда должна быть взаимоувязана на всех уровнях управления производством и исключать возможность перерасхода единого фонда оплаты труда организации. Отсутствие такой связи ведет к разбалансированности всей системы формирования фондов оплаты труда. В этих условиях организация не сможет расплатиться со всеми подразделениями из единого фонда оплаты труда. Вместе с тем система формирования фондов оплаты труда должна быть увязана с системой учета движения предметов труда в производстве, с выпуском конечной продукции и не допускать различного рода приписок и искажений в оплате труда.

Проектируемая система должна также исключать возможности проявления группового эгоизма низового звена управления по отно-

шению к более высокому звену, т. е. интересы коллектива подразделения должны быть выше интересов отдельных бригад, а интересы организации должны, в свою очередь, иметь приоритет по отношению к интересам отдельных подразделений.

В этих условиях фонды оплаты труда подразделений следует рассчитывать на основе стабильных, но в то же время динамичных нормативов. С одной стороны, норматив формирования фондов оплаты труда должен быть стабильным, чтобы гарантировать подразделению получение заработанных средств при выполнении плановых показателей, а с другой — он должен быть динамичным, учитывать изменения, происходящие в условиях работы, и прежде всего структурные сдвиги в номенклатуре выпускаемой продукции, снижение трудоемкости.

Нормативы формирования фондов оплаты труда должны быть дифференцированными для разных подразделений и учитывать различия в условиях их работы, прежде всего структуру заработной платы — соотношение сдельной и повременной оплаты, а также различный запланированный рост объемов производства, разные задания по снижению трудоемкости. Применение единого для всех подразделений норматива формирования фондов оплаты труда (ФОТ) может привести либо к его необоснованному росту в одних подразделениях, либо к нехватке средств на выплату заработной платы всем категориям работающих в других.

Наиболее полно изложенным выше требованиям отвечает так называемый приростный норматив, разработанный учеными Государственного университета управления (автор М. А. Дьяченко). При расчете приростного норматива выделяются *условно-постоянная* часть заработной платы коллектива (оплата труда повременных рабочих, руководителей, специалистов и других служащих) и *переменная* часть (заработная плата рабочих-сдельщиков). При этом весь прирост рассчитывается только на переменную часть.

Формула приростного норматива выглядит следующим образом:

$$H_{3i} = \frac{Y_{nbi} (K_{vi} K_{ci} K_{ii} - 1)}{K_{vi} - 1},$$

где Y_{nbi} — удельный вес переменной части заработной платы в общем фонде (в базовом периоде);

K_{vi} — коэффициент, учитывающий рост объема производства;

K_{ci} — коэффициент, учитывающий структурные сдвиги в выпускаемой продукции;

K_{ii} — коэффициент, учитывающий планируемое снижение трудоемкости продукции.

Обязательным требованием к системе планирования фонда заработной платы является обеспечение гибкости этой системы, наличие четкой обратной связи между располагаемым фондом оплаты труда в целом по организации и величиной фондов оплаты, начисляемых подразделениям. Так, если всем подразделениям установить стабильные нормативы формирования фондов оплаты независимо от величины фонда оплаты труда организации, то в случае невыполнения организацией установленных обязательств эти нормативы теряют свой смысл, так как не окажется достаточных средств, чтобы расплатиться по ним с подразделениями.

Для того чтобы обеспечить взаимную увязку величины фондов оплаты труда подразделений с единым фондом оплаты труда (ЕФОТ) организации и не допустить его перерасхода, целесообразно разделить фонды оплаты подразделений на две части: нормативную часть фонда оплаты труда, рассчитываемую с помощью приростного норматива, и поощрительный фонд оплаты труда, величина которого будет зависеть как от вклада коллектива данного подразделения в конечные результаты работы организации в целом, так и от величины единого фонда оплаты труда.

С учетом всего сказанного порядок планирования фондов оплаты труда в организации можно схематично представить с помощью рис. 9.2. Как видно из рисунка, формирование фондов оплаты идет одновременно в двух направлениях — сверху и снизу. В первом случае составляется смета расходов ЕФОТ организации, выделяются необходимые средства на поощрение по итогам года, на оказание единовременной помощи на другие нужды и дополнительные льготы, закладывается резерв предприятия и определяется размер средств, которые можно израсходовать на текущие выплаты коллективам подразделений предприятия. Во втором — происходит расчет средств, потребных на нормативную оплату труда всех подразделений предприятия. Разница между размерами средств, выделенных на текущие выплаты, и суммой нормативных ФОТ подразделений составляет поощрительный фонд организации.

Такой порядок формирования фондов оплаты следует установить и на уровне подразделений. В этом случае ФОТ коллектива подразделения будет складываться также из двух частей — нормативной и поощрительной. Наконец, принцип выплаты нормативного заработка будет осуществлен и для первичных трудовых коллективов — бригад. Таким образом, принцип разделения общего заработка на его нормативную и поощрительную части будет универсальным и проходить через все уровни управления производством.

Такая система формирования фондов оплаты труда позволяет более тесно увязать интересы подразделений на разных уровнях управления производством, в то же время исключается возможность перерасхода средств в целом по организации, закладывается гибкая прямая и обратная связь между фондами оплаты организации и фондами оплаты подразделений, первичных трудовых коллективов.

Каждый коллектив подразделения при этом становится, с одной стороны, полноправным хозяином нормативного фонда оплаты и, следовательно, будет кровно заинтересован в поиске резервов для роста производительности труда, сокращения численности персонала. С другой стороны, каждое подразделение становится теперь заинтересованным и в общих результатах работы организации, получая из общего поощрительного фонда определенную часть, соответствующую его вкладу в конечные результаты работы организации.

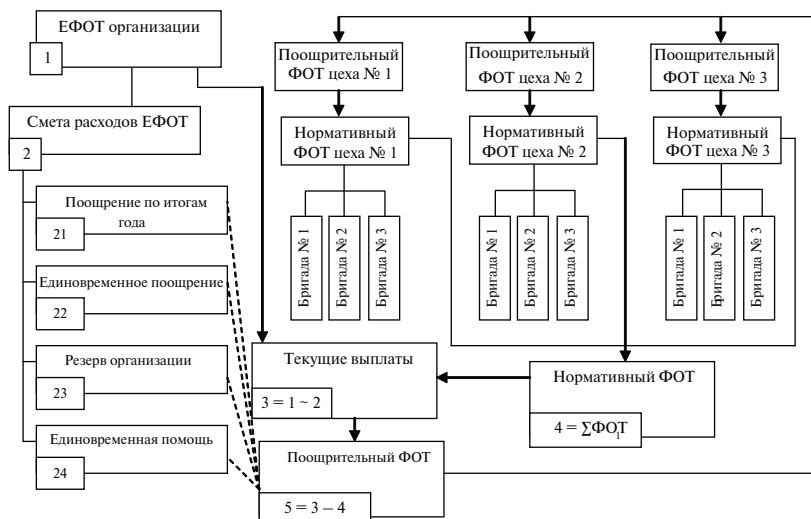


Рис. 9.2. Порядок планирования фондов оплаты труда

Подобный порядок формирования фондов оплаты труда был спроектирован учеными Государственного университета управления совместно со специалистами Первого московского часового завода и внедрен в реальных условиях работы предприятия. Осуществление этого проекта показало его высокую эффективность, изменило всю обстановку с планированием и расходованием фондов оплаты труда, изме-

нило психологию руководителей и в целом коллективов подразделений. Если раньше руководители подразделений старались заполучить от администрации завода как можно большую численность персонала, соответственно побольше и фонд оплаты, выступали в качестве своего рода иждивенцев, то теперь, в условиях нормативного метода формирования фондов, они, получив полную самостоятельность и ответственность за расходование этих фондов, превратились в полноправных хозяев положения с организацией заработной платы, стали изыскивать возможности для сокращения численности персонала и, соответственно, повышения зарплаток остающейся части работников.

Еще одна особенность планирования в условиях рынка – возросший динамизм этого процесса, необходимость постоянно отслеживать обстановку, складывающуюся на рынке товаров и рынке труда, и вносить необходимые поправки в деятельность организации. В этих условиях намного усложняются задачи планирования, увеличивается число факторов, которые приходится учитывать в процессе планирования, усиливается подвижность этих факторов (особенно это относится к внешним, не зависящим от предприятия факторам). Сокращаются сроки и периоды планирования, сближаются и переплетаются задачи планирования и оперативного управления.

В этом отношении немалый интерес представляет опыт японской фирмы *Toyota*. Здесь, по данным службы маркетинга, устанавливается размер месячной выработки продукции. Затем – путем деления месячной выработки на число рабочих дней в данном месяце – рассчитываются дневная выработка, режим работы оборудования, определяется необходимая численность работающих, производится расстановка людей. Таким образом, на предприятиях фирмы как бы стираются границы между планированием и оперативным управлением.

В условиях рынка и конкуренции меняется последовательность этапов планирования, возникают новые взаимосвязи и соотношения между планированием и анализом показателей по труду, задачи планирования и анализа тесно переплетаются. При этом можно выделить три вида анализа: предварительный, текущий и ретроспективный.

Предварительный анализ предшествует разработке плановых показателей. Это совершенно новая группа аналитических задач для отечественных предприятий. Для их решения необходима информационная база – банк данных об организациях-конкурентах. Служба маркетинга должна постоянно обобщать и обновлять сведения о деятельности аналогичных отечественных и зарубежных организаций, о ценах на аналогичную продукцию, об издержках на персонал, об уровне заработной платы, численности персонала, затратах на социальное стра-

хование, на социальные выплаты и льготы, предоставляемые работникам предприятием, о степени участия работающих в распределении прибыли, об уровне дивидендов и др. Сопоставление этих внешних данных с собственными показателями дает возможность организации определить стратегию своего дальнейшего развития, установить ориентиры и предельно допустимые показатели при планировании труда, которые обеспечивали бы конкурентоспособность коллектива, возможность занять и удержать свою нишу на рынке.

Вторая группа аналитических задач, составляющих содержание текущего анализа, направлена на изучение главным образом внутренних факторов деятельности организации, на выявление отклонений фактических показателей от запланированных и причин этих отклонений. При этом данные, полученные в результате анализа, должны сопоставляться не только с плановыми показателями своей организации, но и в первую очередь с показателями, достигнутыми конкурентами. Текущий анализ следует проводить как в разрезе отдельных изделий и статей расходов, формирующих издержки на персонал (расходы на оплату труда, социальное страхование, социальные льготы и компенсации, содержание социальной инфраструктуры, социальных служб, выплаты дивидендов и др.), так и по уровням управления (организация в целом, подразделения, бригады), по местам возникновения расходов. Опираясь на результаты текущего анализа и учитывая ситуацию, складывающуюся на рынке, организации могут оперативно принимать решения по устранению возникающих отклонений, по сохранению и расширению занятой ниши на рынке.

Пример

Данные на примере организации ООО «Альфа»
Свердловской области

Таблица — исходные данные

Показатели	Годы				
	2008	2009	2010	2011	2012
1. Валовая продукция в сопоставимых ценах 1994 г., тыс. р.	1680	1638	1833	1743	2071
в т.ч. растениеводства	435	415	283	215	239
животноводства	1245	1223	1550	1528	1832
2. Среднегодовая численность работников, занятых в сельскохозяйственном производстве, чел.	123	102	98	86	105
3. Затраты труда в растениеводстве, тыс. чел.-час.	46	37	34	22	25
4. Затраты труда в животноводстве, тыс. чел.-час.	132	106	128	151	182

Таблица – Динамика производительности труда

Показатели	Года				
	2008	2009	2010	2011	2012
Произведено валовой продукции (в сопоставимых ценах):					
а) на одного среднегодового работника, занятого в сельском хозяйстве	13658,54	16058,82	18704,08	20267,44	19723,81
б) на 1 чел.-час в растениеводстве	9,46	11,21	8,33	9,78	9,56
в) на 1 чел.-час в животноводстве	9,43	11,54	12,08	10,12	10,07

Пример расчета на 2012 год:

Произведено валовой продукции (в сопоставимых ценах) на одного среднегодового работника, занятого в сельском хозяйстве = 2071 тыс. р. / 105 чел = 19723,81 р./чел.

Произведено валовой продукции (в сопоставимых ценах) на 1 чел.-час в растениеводстве = 239 тыс. р. / 25 тыс. чел.-час = 9,56 р./чел.-час.

Произведено валовой продукции (в сопоставимых ценах) на 1 чел.-час в животноводстве = 1832 тыс. руб. / 182 тыс. чел.-час = 10,07 руб./чел.-час.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие целевые группы выделяются при сегментировании рынка труда?
2. Что такое планирование и прогнозирование потребности в персонале?
3. Назовите этапы планирования потребности в персонале.
4. Что включает в себя понятие «качественная потребность в персонале»?
5. Какие методы расчета количественной потребности в персонале основываются на данных о трудоемкости работ?
6. В чем состоит содержание стохастических методов расчета количественной потребности в персонале?
7. Назовите методы прогнозирования потребности в персонале.

8. Каковы сущность и структура показателя «расходы на персонал»?
9. Какие изменения вносит рынок в нормативную базу для планирования показателей по труду?
10. Охарактеризуйте виды анализа, применяемые в процессе планирования показателей по труду.
11. Расскажите о задачах, решаемых в процессе предварительного анализа показателей по труду.
12. Каковы сущность и назначение текущего анализа показателей по труду?
13. В чем заключаются назначение и содержание ретроспективного анализа показателей по труду?
14. Сущность и значение планирования производительности труда. Каковы основные последствия ускорения (замедления) роста производительности труда?
15. Что представляет собой пофакторный метод планирования производительности труда? Укажите его достоинства и недостатки.
16. Дайте характеристику факторов, оказывающих влияние на уровень и динамику производительности труда. Как бы вы сгруппировали их по направлениям взаимодействия?
17. Раскройте сущность системного подхода к управлению производительностью труда на уровне организации.
18. На каких принципах строится планирование производительности труда?
19. Какие элементы включает типовой процесс управления производительностью труда?
20. Какие виды норм применяются для расчета численности рабочих?
21. Что понимается под нормой времени и нормой выработки? Какая между ними существует связь? Раскройте состав штучной нормы времени и методы расчета ее составных частей.
22. Какие виды норм применяются для расчета численности управленческого персонала?
23. Для расчета численности каких категорий персонала применяются нормы обслуживания?

ПОНЯТИЙНО-ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ ДИСЦИПЛИНЫ (ГЛОССАРИЙ)

АНАЛИЗ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ — концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы и которые могут быть охарактеризованы через оценку экономической эффективности его использования.

АУДИТ ПЕРСОНАЛА — система консультационной поддержки, аналитической оценки кадрового потенциала организации.

ВОССТАНОВИТЕЛЬНЫЕ ИЗДЕРЖКИ — затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Состоят из издержек приобретения нового специалиста, его обучения и издержек, связанных с уходом работающего сотрудника.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА — одно из основных направлений деятельности государства, ориентированное на формирование, развитие и рациональное использование трудового потенциала страны. Основными направлениями государственной кадровой политики являются: государственная политика в области трудовых ресурсов (демографическая политика, политика в области занятости и образования); государственная политика в области органов государственного управления (формирование и развитие персонала государственных структур).

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РАБОТНИКА — способность к восприятию новой информации, приращению своих профессиональных знаний, выдвижению новых конкурентоспособных идей, нахождению решений нестандартных задач и новых способов решения стандартных задач.

КАДРОВАЯ КВОТА — централизованно устанавливаемая численность определенной категории персонала, например инвалидов, молодых специалистов, подлежащих приему в организацию в обязательном порядке, а также подлежащих увольнению, досрочному уходу на пенсию и т. д.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА — 1) в широком смысле это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соот-

ветствие с долговременной стратегией фирмы; 2) в узком смысле — это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации можно выделить следующие виды кадровой политики.

ПАССИВНАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ — осуществляется тогда, когда руководство не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без анализа причин и возможных последствий.

РЕКРЕАТИВНАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ — осуществляется тогда, когда руководство контролирует симптомы негативного состояния в работе с персоналом, причины развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие мотивации к высокопроизводительному труду. Руководство принимает меры по ликвидации кризиса, ориентировано на анализ причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких организаций, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

ПРЕВЕНТИВНАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ — осуществляется тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба таких организаций располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, как качественные, так и количественные, а также сформулированы задачи по развитию персонала.

АКТИВНАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ — осуществляется тогда, когда руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов. Активная кадровая политика может быть рациональной и авантюристической.

При РАЦИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ руководство организации имеет качественный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественный и количественный). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При АВАНТЮРИСТИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКЕ руководство не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития организации, но не проанализированных с точки зрения изменения кадровой ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном представлении о целях работы с персоналом.

В зависимости от ориентации на собственный персонал или на внешний персонал, степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадровой политики выделяют открытую и закрытую.

ОТКРЫТАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ — осуществляется тогда, когда организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно начать работать как с самой низшей должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях. Такого типа политика проводится в новых организациях, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

ЗАКРЫТАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ — осуществляется тогда, когда организация ориентируется на включение нового персонала только с низового должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников. Такого типа кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на формирование определенной организационной культуры.

КАДРОВАЯ ПРАКТИКА — система приемов, навыков, способов, форм и методов кадровой работы, разработанных и применяемых в практике отдельных организаций.

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ — целенаправленная деятельность, задача которой — предоставление работающим рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и склонностями и требованиями организации. К. п. должно дать ответ на следующие вопросы: сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы? Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения ущерба? Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями? Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалификационных работ и поддержания знаний персонала в соответствии с требованиями организации? Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

КАДРОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ — затраты организации в денежном выражении на персонал и его развитие. По сроку окупаемости расходов, вложенных в персонал, определяется эффективность деятельности кадровых служб.

КАДРОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ — фиксация результатов кадрового планирования. За сопоставлением запланированного и полученного результатов обычно следует анализ отклонений и разработка мероприятий по корректировке планов. Функция кадрового контроллинга состоит в координации планирования, контроля и информации.

КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ — совокупная оценка личностных и профессиональных возможностей кадрового состава организации на основе изучения трудового потенциала работников и организации в целом.

КОМПЕТЕНЦИИ — характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности; совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения.

ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ — комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работ с персоналом в организации; составляется, как правило, на год.

ПЛАНИРОВАНИЕ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА — составление плана увольнений избыточного персонала. П. в. п. позволяет сохранить квалифицированные кадры. Главная задача служб управления персоналом при планировании работы с увольняющимися работниками — максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную и личностную ситуацию.

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ, СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ — составление плана

горизонтального и вертикального продвижения работника, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но также те показатели, которых он должен добиться в расчете на продвижение по службе.

ПЛАНИРОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА — мероприятия по созданию условий для эффективной реализации психофизических возможностей, умственно-квалификационных способностей работника на конкретном рабочем месте, по созданию творческой, здоровой психофизиологической атмосферы в организации. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы того или иного работника необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и сопоставлять их с возможностями претендента. Планирование использования персонала позволяет предъявить к нему требования, исключить профессиональные заболевания, наступление ранней инвалидности, производственный травматизм и обеспечить условия труда, достойные человека.

ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА — прогнозирование персональных продвижений, их последовательность и соответствующие им мероприятия; требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Основа планирования кадрового резерва для выдвижения на управленческие должности организации — подробный учет руководящих должностей, включая и те, которые станут вакантными в ближайшее время, и составление списка кандидатов на замещение по каждой должности. Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения должностей, имеющих разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций.

ПЛАНИРОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ, ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА — мероприятия по внутриорганизационному, внеорганизационному обучению и спецподготовке; позволяют полнее использовать собственные трудовые ресурсы без поиска новых квалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Такое планирование создаст условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника, ускоряет процесс его адаптации к изменяющимся условиям деятельности на том же самом рабочем месте.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ — начальная ступень процесса кадрового планирования; базируется на дан-

ных об имеющихся и запланированных рабочих местах, штатном расписании, плане замещения вакантных должностей и другой информации о персонале организации, с одной стороны, а также на финансовом, инвестиционном плане, плане производства, маркетинговом, организационном плане и других разделах плана организации — с другой.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА — целенаправленные мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

ПЛАНИРОВАНИЕ РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ — основа разработки производственных и социальных показателей организации. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции и услуг имеет тенденцию к росту, что обусловлено отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал. При планировании расходов на персонал учитываются 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 на общественное питание, жилищно-бытовое обслуживание, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды.

ПЛАНИРОВАНИЕ СЛУЖЕБНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ — планирование организацией служебного роста своих работников в целях удовлетворения потребностей организации в квалифицированных кадрах и отдельного работника в его карьерном росте.

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ОБЩЕСТВА — совокупная общественная способность к труду, потенциальная дееспособность общества. Трудовой потенциал общества выступает в форме кадрового потенциала общества (кадры являются носителем трудовой функции), который имеет количественные и качественные характеристики: численность трудоспособного населения — трудовые ресурсы; количество рабочего времени, обрабатываемое трудоспособным населением; степень состояния здоровья, развитие и физическая

дееспособность трудоспособных членов общества; образовательный и квалификационный уровень; уровень нравственного состояния трудоспособного населения.

ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ — возможное количество и качество труда, которым располагает трудовой коллектив организации при данном уровне научно-технического прогресса. Трудовой потенциал организации, являясь конкретной формой материализации человеческой деятельности, выступает как персонализированная рабочая сила, взятая в совокупности своих качественных и количественных характеристик — как кадровый потенциал организации.

ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ РАБОТНИКА — возможности работника, определяющие границы его участия в трудовой деятельности, количество и качество труда, которым располагает работник. Трудовой потенциал работника проявляется через его кадровый потенциал. Основа трудового потенциала работника — это качества, заложенные природой (возможности здоровья, творческие способности).

ЦЕЛЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ — обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава персонала и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования». — 10-е изд. — СПб. : Питер, 2012.*
2. Аширов Д. А. Управление персоналом : учеб. пособие. — М. : ТК Велби, «Прспект», 2009.
3. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. — М. : Инфра-М, 2009.
4. Валиева О. В. Управление персоналом. Конспект лекций. — М. : Приор-издат, 2010.
5. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. пособие. — М. : Проспект, 2010.*
6. Герчикова В. И. Управление персоналом : работник — самый эффективный ресурс. — М. : ИНФРА-М, 2008.*
7. Дуракова И. Б., Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие. — М. : Кнорус, 2010.*
8. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие. — 3-е изд., перераб. и доп. — Нижний Новгород, 2011.*
9. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие. — СПб. : Питер, 2012.*
10. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие. — М. : ИНФРА-М, 2007.
11. Кибанов А. Я. Служба управления персоналом : учеб. пособие. — М. : КНОРУС, 2010.*
12. Мананикова Е. Н. Деловое общение. — М. : Дашков и К°, 2010.
13. Маслова В. М. Управление персоналом. — М. : Юрайт-Издат, 2012.*
14. Об утверждении Стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года [Текст] : распоряжение от 31 августа 2009 г. №1819 р / Открытое акционерное общество «Российские железные дороги». — [М.] : [Б. м.], [2009]. — [без. паг.] : ил. — (Российские железные дороги).*

15. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала. — М. : Альфа-пресс, 2010.
16. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом. — М. : Альфа-Пресс, 2011.
17. Резник С. Д., Бондаренко В. В., Удалов Ф. Е. Персональный менеджмент. — М. : Инфра-М, 2012.
18. Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь / отв. ред. В. А. Ядов. — СПб. : Наука, 2006.
19. Сперанский В. И. Современные технологии управления персоналом : учеб.-практ. пособие. — М. : Альфа-Пресс, 2008.
20. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров: учеб. пособие. — М.: Эксмо, 2008.*
21. Стаут Л. У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера : пер. с англ. — М. : ООО «Издательство «Добрая книга», 2007.
22. Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : Экзамен, 2010.*
23. Управление персоналом. Энциклопедия. — М. : Инфра-М, 2009.*
24. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА—М, 2010.*

* Указанная литература имеется в библиотеке УрГУПС.

Интернет-ресурсы

[http:// pro-personal.ru](http://pro-personal.ru) — сайт журнала «Справочник по управлению персоналом»

<http://kadrovik.ru> - сайт журнала «Кадровик.ру»

Учебное издание

Александрова Надежда Анатольевна
Брюхова Ольга Юрьевна

**ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Курс лекций
для студентов направления подготовки
080400.62 — «Управление персоналом»
всех форм обучения

Редактор С. И. Семухина
Верстка Н. А. Журавлевой

Подписано в печать 05.08.2014. Формат 60х84/16.
Усл. печ. л. 10,7. Тираж 80 экз.
Заказ 119.

Издательство УрГУПС
620034, Екатеринбург, Колмогорова, 66



ИЗДАТЕЛЬСТВО УрГУПС

Предоставляет весь спектр
редакционно-издательских услуг

ДОПЕЧАТНАЯ ПОДГОТОВКА

- Редактирование текстов любой сложности
- Рецензирование
(с привлечением опытных рецензентов,
имеющих научную степень в соответствующей
области науки)
- Корректурa
- Дизайн и верстка
- Препресс
(подготовка работы для сдачи в типографию)
- Сдача файлов и контроль прохождения
работы в типографии

Екатеринбург, ул. Колмогорова, 66, главный учебный корпус, к. Б1-15.

Телефон: (343) 221-24-90.

E-mail: AKoltyshev@usurt.ru.

Сайт: www.usurt.ru.



ИЗДАТЕЛЬСТВО УрГУПС

Предоставляет весь спектр
редакционно-издательских услуг

ПЕЧАТНЫЕ, ПЕРЕПЛЕТНЫЕ РАБОТЫ

- Оперативная полноцветная, одноцветная и многоцветная печать на цифровом оборудовании
- Широкоформатная печать на плоттере
- Несколько видов переплета
- Ламинирование

ВСЕГДА В ПРОДАЖЕ

- Научная и учебно-методическая литература, выпущенная в издательстве УрГУПС.
Каталог литературы можно найти на сайте университета (www.usurt.ru) в разделе «Издательско-библиотечный комплекс» / «Издательство»

Екатеринбург, ул. Колмогорова, 66, главный учебный корпус, к. Б1-15.

Телефон: (343) 221-24-90.

E-mail: AKoltyshev@usurt.ru.

Сайт: www.usurt.ru.