

# ***Кадровая политика и её планирование на предприятии***



# План лекции

1. [Содержание кадровой политики](#)
2. [Основные характеристики кадровой политики](#)
3. [Основные задачи кадровой политики](#)
4. [Основные направления кадровой политики](#)
5. [Формирование кадровой политики](#)
6. [Элементы кадровой политики](#)
7. [Виды кадровой политики организации](#)
8. [Разработка кадровой политики организации](#)
9. [Стратегия управления персоналом](#)
10. [Инструменты кадровой политики](#)
11. [Оценка кадровой политики предприятия](#)
12. [Кадровое планирование: сущность, цели, виды, методы](#)
13. [Затраты на персонал и их эффективность](#)
14. [Показатели оценки эффективности затрат на персонал](#)
15. [Особенности кадровой политики в России](#)
16. [Выводы](#)
17. [Список литературы](#)

# Содержание кадровой политики

## “Кадровая политика” в широком смысле

• система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации).

## “Кадровая политика” в узком смысле

• набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова “кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием”, могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

## Основное содержание кадровой политики состоит в:

обеспечении рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наём, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализе текучести кадров и др.;

развитии работников, профориентации и переподготовке, проведении аттестации и оценке уровня квалификации, организации продвижения по службе;

совершенствовании организации и стимулирования труда, обеспечении техники безопасности, социальных выплатах.

# Основные характеристики кадровой политики

связь со стратегией;

ориентация на долговременное планирование;

значимость роли персонала;

философия фирмы в отношении работников;

круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.



## Цели кадровой политики:

1

• безусловное выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой области; соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений законов о труде и профессиональных союзах, Трудового Кодекса, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами по этому вопросу;

2

• подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава;

3

• рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении предприятия, организации, объединения;

4

• формирование и поддержание работоспособных, дружных производственных коллективов, разработка принципов организации трудового процесса; развитие внутрипроизводственной демократии;

5

• разработка критериев и методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров;

6

• подготовки и повышения квалификации остальной части работающих;

7

• разработка теории управления персоналом, принципов определения социального и экономического эффекта от мероприятий, входящих в этот комплекс.

# Основные задачи кадровой политики:

обеспечивать организацию  
опытными  
высококвалифицированными и  
заинтересованными работниками;

эффективно использовать  
мастерство и потенциальные  
возможности каждого  
работника;

создавать в организации  
условия для наиболее  
полного удовлетворения  
персонала своей работой;

стимулировать и поддерживать  
стремление каждого работника  
к сохранению благоприятного  
климата на производстве;

поддерживать среди работников  
интерес к достижению общей  
выгоды своего коллектива и  
организации в целом.

В настоящее время задачей кадровых служб организации становится разработка кадровой политики, ориентированной на приоритет социальных ценностей, социальной политики. При этом подразделения управления персоналом активно участвуют в переговорах с профсоюзами при заключении коллективных договоров, в разборе жалоб, претензий, осуществляют контроль трудовой дисциплины. Кадровая политика дополнительно охватывает сферы трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с общественными организациями. Она обеспечивает реализацию социальных программ, осуществляемых в рыночных условиях и оказывающих влияние на производственную отдачу персонала.

Кадровую политику организации (компании) осуществляет совет акционеров, персонал управления макроуровня, кадровая служба. Принципиальные положения этой политики обсуждаются в коллективе с целью обеспечения согласованности и достижения компромисса. К разработке политики могут привлекаться необходимые специалисты, научные и консалтинговые организации.



## Основными направлениями кадровой политики организации являются:

- ☐ проведение маркетинговой деятельности в области персонала
- ☐ планирование потребности организации в персонале;
- ☐ прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- ☐ организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;
- ☐ подбор и расстановка персонала;
- ☐ разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;
- ☐ рационализация затрат на персонал организации;
- ☐ разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности; организация труда и рабочего места;
- ☐ разработка программ занятости и социальных программ;
- ☐ эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности;
- ☐ управление нововведениями в кадровой работе;
- ☐ обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;
- ☐ анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов;
- ☐ обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;
- ☐ разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

# Основополагающие принципы формирования кадровой политики

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

*На формирование и развитие кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы.*

## Факторы внешней среды

— те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности.

- ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);
- тенденции экономического развития;
- научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала);
- нормативно-правовая среда (т.е. те «правила игры», которые установлены гос-вом; трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, соц. гарантии и т.д.)

## Факторы внутренней среды

— это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации.

- цели организации (на их основе формируется кадровая политика);
- стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации — в зависимости от этого требуются разные специалисты); финансовые ресурсы (от этого зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом);
- кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);
- стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики).

# Элементы кадровой политики

1

- **Политика занятости** – обеспечение высококвалифицированным персоналом и создание привлекательных условий труда и обеспечение его безопасности, а также возможностей для продвижения работников с целью повышения степени их удовлетворенности работой.

2

- **Политика обучения** — формирование соответствующей базы обучения, чтобы работники могли повысить квалификационный уровень и тем самым получить возможность своего профессионального продвижения.

3

- **Политика оплаты труда** – предоставление более высокой заработной платы, чем в других организациях, в соответствии со способностями, опытом, ответственностью работника.

4

- **Политика благосостояния** – обеспечение более широкого набора услуг и льгот, чем у других нанимателей; социальные условия должны быть привлекательны для работников и взаимовыгодны для них и организации.

5

- **Политика трудовых отношений** — установление определенных процедур для разрешения трудовых конфликтов.

*Каждый из перечисленных составных элементов требует эффективного механизма выполнения:*

- а) в сфере занятости – анализ рабочих мест, методы найма, способы отбора, продвижение по службе, отпуска, увольнения и т.д.;
- б) в сфере обучения – проверка новых работников, практическое обучение, развитие;
- в) в сфере оплаты труда – оценка работ, льготные схемы, скользящие ставки учет различий в жизненном уровне и т.д.;
- г) в сфере благосостояния – пенсии, пособия по болезни и нетрудоспособности, медицинские, транспортные услуги, жилье, питание, спорт, общественная деятельность, помощь в личных проблемах;
- д) в сфере трудовых взаимоотношений – меры по установлению лучшего стиля руководства, отношения с профсоюзами и т.д.

# *Виды кадровой политики организации*

**В соответствии с уровнем осознанности тех правил и норм,**  
которые лежат в основе кадровых мероприятий:

- *пассивная кадровая политика.* Связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала. Кадровая политика сводится к ликвидации негативных последствий в сфере кадровой работы;
- *реактивная кадровая политика.* Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем;
- *превентивная кадровая политика.* Характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее;
- *активная кадровая политика.* Характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

**В зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде при формировании**  
кадрового состава организации:

- *открытая кадровая политика.* Характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии управления;
- *закрытая кадровая политика.* Отличается непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления.

# Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики

| Кадровый процесс                     | Открытая кадровая политика                                                                                                                                      | Закрытая кадровая политика                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Набор персонала</b>               | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда                                                                                                                     | Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук                                                                                                                    |
| <b>Адаптация персонала</b>           | Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками                                       | Эффективная адаптация за счет института наставников ("опекунов"), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы                                                     |
| <b>Обучение и развитие персонала</b> | Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового                                                                                          | Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации                                         |
| <b>Продвижение персонала</b>         | Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала                                                                                    | Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры                                                              |
| <b>Мотивация</b>                     | Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)                                                                                               | Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)                                                                 |
| <b>Внедрение инноваций</b>           | Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации | Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия |

# Разработка кадровой политики организации

Кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и факторов внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

**Формирование кадровой политики можно разбить на этапы.**

*На первом этапе* осуществляется формирование целей и задач кадровой политики.

*Нормирование и программирование* - согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, установленных на первом этапе.

*На втором этапе* проводится *мониторинг персонала* - разрабатываются процедуры диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Этот этап состоит из трех блоков:

- 1) качественные требования к работникам, которые определяются исходя из описания рабочего места и требований к претенденту на должность;
- 2) количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.;
- 3) основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке персонала, формированию и подготовке резерва на должности, оценке степени развития персонала, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т.п.

*На третьем этапе* определяется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается инструментарий кадрового планирования.

*На четвертом этапе* разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

Кадровая политика организации предусматривает в первую очередь стратегию управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности 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 управления персоналом предполагает:**

определение целей управления персоналом, т.е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

формирование идеологии и принципов кадровой работы, т.е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, начиная с руководителя организации. Этот документ должен представлять собой набор этических норм, не подлежащих нарушению в работе с кадрами организации. По мере развития организации и изменения внешних условий кадровой работы организации он может уточняться;

определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.

**Стратегия управления персоналом находится в зависимости от стратегии кадровой политики.**

В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики.

Стратегия управления персоналом определяется стратегией организации.

- Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

Стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией.

- Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

Третья концепция является синтезом двух предыдущих.

- Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия всей организации либо – кадровая политика.

**Основными чертами стратегии управления персоналом являются:**

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

связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды

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

**1-ый уровень**

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

**2-ой уровень**

- для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной компании – как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы.

## Составляющими частями стратегии управления персоналом являются:

1

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;

2

- формы и методы регулирования трудовых отношений;

3

- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;

4

- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;

5

- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;

6

- профориентация и адаптация персонала;

7

- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;

8

- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;

9

- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;

10

- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;

11

- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;

12

- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать отдельные ее составляющие в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

Стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое.

# Инструменты кадровой политики



В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

# Оценка кадровой политики предприятия

Для полного анализа кадровой политики любого предприятия необходимо выделить критерии оценки:

## Количественный состав организации

для удобства анализа обычно подразделяется на три категории: руководствующий, менеджерское звено и обслуживающий, на мужчин и женщин, пенсионеров и лиц не достигших 18-летнего возраста, работающий и находящийся в отпусках (напр. по уходу за ребенком, без содержания и пр.), а также на работающий в центральном отделении или филиалах и т.п. Качественный состав в свою очередь организации обычно подразделяется на сотрудников с высшим, средним специальным, средним и пр. образованием, а также включает в себя опыт работы, повышение квалификации сотрудниками и пр. факторы.

## Уровень текучести кадров

— один из самых показательных критериев кадровой политики предприятия. Конечно, текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление, и как отрицательное. В-первых, расширяются возможности работника, и увеличивается его способность к адаптации. В-вторых, коллектив предприятия «освежается», происходит приток новых людей, а, следовательно, новых идей.

## Гибкость кадровой политики

оценивается исходя из ее характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействием меняющихся условий и обстоятельств.

## Степень учета интересов работника

рассматривается в сравнении со степенью учета интересов производства. Исследуется наличие или отсутствие индивидуального подхода к работникам предприятия.

На правильно организованном предприятии все подразделения имеют равную приоритетность, независимо от функций, которые они выполняют. Т.е., нельзя выделять какое-то структурное подразделение над остальными, делать его “самым главным”, а все остальные “малозначимыми придатками” к нему. Как правило, у предприятий с равноприоритетной структурной организацией отсутствует избыточность персонала и основа для социальной напряженности в коллективе. Напротив, предприятие с неравноприоритетной структурой всегда страдает избыточностью персонала именно в таких подразделениях, а в коллективе работающих постоянно ощущается рост напряженности в отношениях с работниками “приоритетных” подразделений. В таком предприятии, с течением времени, нарастают тенденции стихийного перераспределения функций между подразделениями: передача от приоритетных к малоприоритетным подразделениям, и обратное перераспределение фонда заработной платы. Это самым непосредственным образом негативно сказывается на показателях эффективности деятельности предприятия.



## Для улучшения кадровой политики обычно проводятся следующие мероприятия.

Усиливается системность в подборе кадров и охватывается этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника. Улучшается процедура выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, ответственность recommending регламентация права выдвигать кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность. Если брать каждый из этих моментов порознь, то они кажутся не очень существенными. Но в совокупности они позволяют поднять на новую ступень всю работу по подбору кадров.

В целях стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой политики предприятия. В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача — добиться, чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписаниям.

Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

*Концепция планирования использования трудовых ресурсов проста. Но ее реализация сложна. Корпоративная стратегия не всегда развивается гладко, так как не всегда вовремя имеется в наличии техника, или она не выполняет те задачи, которые прогнозировались. Иногда существует большая, чем это предполагалось текучесть кадров в некоторых областях производства и регионах. Планировавшийся набор кадров не ведется. Поэтапное обучение рассчитано с ошибками, потенциальные рекламные листки дискредитированы. В результате планы не выполняются. Однако существование плана, по меньшей мере вселяет чувство перспективы, а систематические наблюдения и контроль за его выполнением могут помочь скорректировать отклонения от стратегического направления.*



## Цели организации

### Кадровое планирование в организации

#### *Кадровые стратегии*

Разработкой основ будущей кадровой политики организации. Создание возможности должностного и профессионального продвижения работников. Обеспечение развития кадров для выполнения новых квалифицированных работ и адаптации их знаний к изменяющимся условиям деятельности.

#### *Кадровые цели*

Определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии. Достижение максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работников

#### *Кадровые задачи*

Обеспечение организации в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения ее целей

#### *Кадровые мероприятия*

Разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей организации и каждого работника. Определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий

# Процесс планирования человеческих ресурсов



**Эффективное кадровое планирование** должно отвечать на вопросы:

1

• Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется?

2

• Как лучше привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала?

3

• Как эффективно использовать персонал в соответствии с его способностями, изменениями и внутренней мотивацией?

4

• Каким образом обеспечить условия для развития персонала?

5

• Каких затрат потребуют запланированные мероприятия?

# Виды кадрового планирования

## Долгосрочное (прогноз от 3-х и более лет)

Инструментом долгосрочного кадрового планирования является **план человеческих ресурсов**, который, как правило, предполагает попытку прогнозирования на 3-5 лет вперед.

Компания должна оценить спрос на труд, потенциальные возможности предложения и состояние внешней среды деятельности. Путем взаимодействия всех названных факторов составляется план человеческих ресурсов, указывающий, какое количество и каких именно работников может потребоваться в будущем.

Основными пунктами, которые следует принимать в расчет, являются следующие:

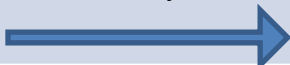
- Создание группы кадрового планирования компании, включая менеджеров, ответственных за выполнение основных функций в компании.
- Задачи человеческих ресурсов в достижении целей компании с учетом:
  - планов в области капитального оборудования (заносимого на баланс компании);
  - реорганизации, например, централизации или децентрализации;
  - изменений ассортимента или объема выпускаемой продукции;
  - финансовых ограничений.
- Характеристика использования человеческих ресурсов, в частности:
  - численность работников разных категорий;
- расчет текучести кадров по каждой категории работников и анализ влияния высоких или низких показателей текучести кадров на эффективность деятельности компании;
- объем выполненной сверхурочной работы;
- оценка эффективности деятельности нынешнего персонала и его потенциала;
- общий уровень оплаты труда в сравнении с уровнем оплаты в других компаниях.

## Краткосрочное (не более 1 года)

Краткосрочное кадровое планирование, как правило, осуществляется на основании краткосрочного плана рабочей силы или оперативного плана, который рассчитан на период не более одного года и является наиболее распространенным на практике, чем план человеческих ресурсов.

**Оперативный план работы с персоналом** - это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет получить данные:

- о постоянном составе сотрудников (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т. д.);
  - о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура, удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных работников и т. д.);
  - о текучести кадров;
  - о потере времени из-за простоев, по болезни;
  - о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков);
- 

## Долгосрочное планирование

- Внешняя среда деятельности компании:
    - положение с набором персонала;
    - демографические тенденции;
    - местные планы в области жилищного строительства и развития транспорта;
    - национальные соглашения относительно условий работы;
    - политика государства в области образования, выхода на пенсию, предоставления региональных субсидий и т.д.
  - Потенциальное предложение на рынке труда, в частности:
    - влияние локальной иммиграции и эмиграции;
    - последствия набора и увольнения избыточной рабочей силы местными компаниями;
    - возможность привлечения к работе тех категорий работников, которые не привлекаются в настоящее время, например, работников, занятых неполный рабочий день.
- После рассмотрения и координации всех названных факторов можно составить **план человеческих ресурсов**, подробно отражающий, сколько именно работников по количеству, функциям, квалификации, местам работы и размещению следует использовать на разных стадиях будущего периода. **В плане должно быть отражено:**
- ✓ перечень мест работы и должностей, которые могут появиться, претерпеть какие-либо изменения или быть упраздненными;
  - ✓ в какой степени возможна перестановка или переподготовка персонала;
  - ✓ необходимые изменения на уровне руководителей как среднего, так и высшего звеньев;
  - ✓ потребности в профессиональном обучении;
  - ✓ программы набора, сокращения избыточного персонала или увольнения по выслуге лет;
  - ✓ возможности для обратной связи в случае необходимости корректировки плана или задач компании;
  - ✓ меры, предусмотренные для улаживания любых проблем с персоналом в связи с дефицитом или избытком рабочей силы (например, ранний выход на пенсию или другие процедуры сокращения персонала).

## Краткосрочное планирование

- о зарплате рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработанная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
  - об услугах социального характера, предоставляемых государством и организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).
- Анкететы следует составлять таким образом, чтобы наряду с производительными целями они могли служить кадровому планированию.

### Информация о персонале должна отвечать следующим требованиям:

- быть простой — содержать столько данных и только в том объеме, сколько и в каком объеме необходима в данном конкретном случае;
- быть наглядной — сведения необходимо представлять таким образом, чтобы дать возможность быстро определить главное, а не скрывать его за многословием. Для этого следует использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;
- быть однозначной — сведения должны быть ясными, в их толковании должна быть семантическая, синтаксическая и логическая однозначность;
- быть сопоставимой — сведения необходимо приводить в сопоставимых единицах и относить к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и не ее;
- быть преемственной — сведения о кадрах, подаваемых за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления;
- быть актуальной — сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т.е. представляться без задержек.

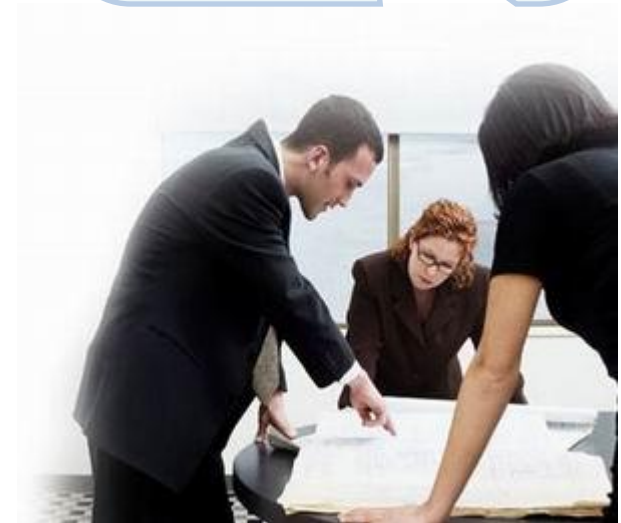


**Начальной ступенью процесса кадрового планирования** является планирование потребности в персонале. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

### Схема планирования потребности в персонале



*При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.*



Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

Действующий персонал

Новички

Потенциальные сотрудники

Персонал, покинувший организацию



*В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия:*

Действующий персонал

Оценка производительности труда

Распределение работников

Обучение и развитие

Оплата и мотивация

Карьерный рост

Новички

Методы найма

Процедуры отбора

Введение в должность

Условия заключения договоров

Процесс адаптации

Обучение

Потенциальные сотрудники

Методы найма

Внешние связи

Уровень оплаты труда

Бонусы для персонала

Персонал, покинувший организацию

Увольнение по инициативе администрации

Выход на пенсию

Текущность персонала



## *К преимуществам кадрового планирования можно отнести следующие:*

1

• Организация лучше подготовлена для преодоления последствий изменения внешней среды деятельности.

2

• Тщательное определение возможных будущих потребностей в человеческих ресурсах помогает организации найти новые и более эффективные способы управления человеческими ресурсами

3

• Организация может избежать как избытка, так и дефицита сотрудников.

4

• Планирование поможет организации создать и в дальнейшем развивать программы обучения персонала и обеспечения преемственности руководства.

5

• Руководство вынуждено будет критически оценить сильные и слабые стороны человеческих ресурсов компании и политики в области персонала.

6

• Позволит избежать дублирования усилий работников компании и улучшить их координацию и интеграцию при выполнении работы.

## *Методы планирования персонала*

### **При количественном планировании:**

▢ **Балансовый метод** основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Такой план представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой — их распределение.

▢ **Нормативный метод.** Суть его состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции.

▢ **Статистический метод** устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных.

### **При качественном планировании:**

▢ **Метод экспертной оценки.** Для этого привлекается эксперт, который анализирует проблемы планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные. Исходя из рекомендаций эксперта, формируются цели планирования, экспертами могут быть либо специалисты в области планирования персонала либо руководители.

▢ **Метод групповых оценок.** В этом случае образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение поставленных задач. К таким методам можно отнести, например, мозговой штурм.

▢ **Метод Дельфи** включает в себя экспертные и групповые методы. Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в групповых дискуссиях и принимаются соответствующие решения.

# Затраты на персонал и их эффективность

Неотъемлемой задачей кадровой политики является определение затрат на персонал.

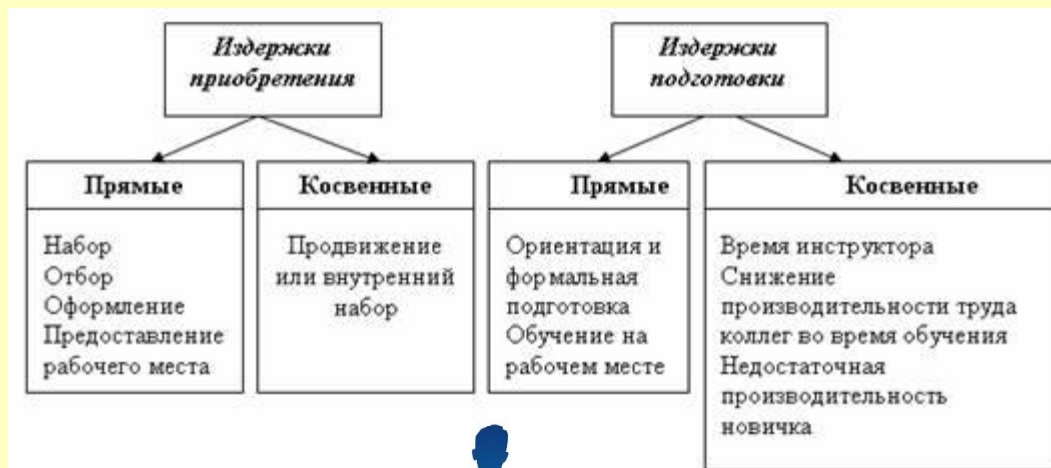
Один из самых распространенных подходов (в основном из-за его простоты) к измерению *стоимости человеческих ресурсов* (ЧР) — анализ издержек. Здесь и далее под понятием стоимости ЧР будем понимать не только цену их приобретения (существуют и такие трактовки), но более — их ценность для организации или способность приносить будущую выгоду.

Любые издержки могут включать *затратную* составляющую (потребленная часть издержек) и *активную* (то, что способно принести будущую пользу — доход). При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия первоначальных и восстановительных издержек.

*Первоначальные издержки* персонала включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Наиболее общий поэлементный состав первоначальных издержек иллюстрирует нижеприведенная схема. Важно отметить, что их состав зависит от конкретного случая, целей, для которых они рассчитываются, и, наконец, доступности данных.

*Издержки набора и отбора* — это все затраты, отнесенные на одного успешного кандидата. Так, если из десяти прошедших собеседование кандидатов приняты только двое, то издержки отбора будут равны делению затрат от всех десяти бесед на число принятых на работу. Затраты на предоставление рабочего места — затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника.

*Издержки ориентации и формальной подготовки.* Под ориентацией и формальной подготовкой понимаются процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте. К *косвенным издержкам* обучения относятся альтернативная стоимость времени инструктора и/или руководителя, низкая по сравнению с нормой производительности самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически.



*Восстановительные издержки (издержки замещения)* — это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают издержки приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержки, связанные с уходом работающего (схема). Издержки ухода могут включать прямые выплаты увольняемому работнику и косвенные затраты, связанные с простоем рабочего места во время поиска замены, снижением производительности труда работника с момента принятия решения об увольнении и его коллег.



В зависимости от объекта восстановительные издержки могут быть разделены на два вида. Если руководитель желает заменить уволенного работника на человека с такими же профессиональными качествами, т. е. способного выполнять также хорошо ту же работу на том же месте, то такие издержки относятся не к личности работника, а к его рабочему месту, позиции в организации. Называются они **позиционными**. Но ушедший работник, обладающий определенным набором личных и профессиональных качеств, мог бы принести пользу компании и на других позициях. Поэтому если стремиться заменить не то, что человек делал на одном конкретном месте, а все его личные способности, т. е. пользу, которую мог бы принести он на всех местах, где он смог трудиться в организации вообще, то издержки на такую замену будут относиться не к месту, а к личности и называться **личностными восстановительными** издержками. Определить их крайне сложно. Поэтому обычно используются позиционные издержки замещения.

Общие расходы на рабочую силу у работодателей складываются из прямых и косвенных затрат.

Прямые затраты обычно связаны с оплатой отработанного времени или выполненного объема работ.

Косвенные затраты обусловлены необходимостью возмещения дополнительных расходов по выплате страховых взносов в социальные фонды, в том числе в фонды защиты от безработицы, в связи с преждевременным выходом на пенсию, выходных пособий уволенным; по оплате неотработанного времени (ежегодных отпусков, больничных листов, праздничных дней); по оплате дополнительных расходов в виде премий к отпуску, тринадцатой-четырнадцатой зарплаты, расходов в столовой, поликлинике; по оплате профессиональной подготовки работников; по оплате подоходного и других налогов; по возмещению расходов на жилье для работников.

# Показатели оценки эффективности затрат на персонал

Понятие «эффективность» предполагает сопоставление затрат и результатов.

Повысить эффективность – означает с меньшими затратами получить лучшие результаты.

Важнейшим показателем эффективности деятельности персонала является **производительность труда**.

Она определяется выработкой продукции в единицу времени. На уровне организации она вычисляется следующим образом:

$$ПТ = О / Ч,$$

где ПТ – производительность труда,

О – объем выпуска продукции,

Ч – численность работников.

Повышение производительности труда зависит от технического уровня производства, квалификации работников, качества и наличия в необходимом количестве необходимых материалов.

Обобщающим показателем, позволяющим оценить эффективность работы предприятия в целом, является **рентабельность**. Она позволяет соотнести полученную прибыль с издержками.

С точки зрения укомплектованности кадров эффективность работы оценивается количественно и качественно: количественно – путем сопоставления фактической и плановой численности работников, а качественно – по соответствию профиля образования, квалификации, опыта работников требованиям занимаемой должности.

Экономическая эффективность в косвенном аспекте может быть охарактеризована по таким показателям, как текучесть кадров, производительность труда, показатели качества продукции, уровень производственного травматизма.

**Коэффициент текучести кадров** – отношение численности уволившихся по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников:

$$Кт = Чу / Чср,$$

где Кт – коэффициент текучести кадров,

Чу – численность работников, уволенных по причинам, относимым к текучести,

Чср – среднесписочная численность работников.

При комплексном подходе к оценке экономической и социальной эффективности проводимых мероприятий службы управления персоналом должны учесть, что:

- экономическая эффективность рассматривается как главное направление, а социальная – как ограничение;
- рассчитывается обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но он носит условный характер;
- прежде рассматривается социальная эффективность независимо от экономической, далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется наиболее экономически выгодный.

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

# Особенности кадровой политики в России

Развитие рыночной экономики в России дало толчок образованию сфер бизнеса, ранее не существовавших или существовавших в примитивных формах. Стали возникать фирмы, специализирующиеся в подборе персонала для организаций, проведении рейтингов, оценке работающего.

Сегодня особое внимание уделяется подбору грамотных специалистов, максимально соответствующих требованиям данной должности, т.е. обладающих в полном объеме необходимыми профессиональными знаниями и навыками, а также гармонично вписывающихся в психологический климат уже сложившегося коллектива. На сцену вышел рекрутмент - профессиональный подбор персонала, включающий множество действий предприятия по поиску и привлечению на работу специалистов для достижения целей данного предприятия.

В русском языке существует подобное словосочетание - рекрутский набор, имеющее отношение к созданию профессионального войска. Консультанты по подбору персонала продолжают спорить о том, как называть себя и свой бизнес: полностью признать иностранное происхождение данного направления, а, следовательно, и всех профессиональных терминов, и делать кальку с английских слов, или оперировать уже существующими в русском словаре понятиями с привычным написанием и произношением. Недавно образовавшаяся российская Ассоциация консультантов по подбору персонала (АКПП) еще не определилась в этом вопросе, ограничившись словосочетанием, использованным в ее названии. Представляется допустимым использовать слова “рекрутмент” или “рекрутер” для описания процесса подбора персонала и особенностей работы специалистов.

**Основными функциями рекрутмента** являются *поиск и отбор* претендентов на вакансию. Специалиста, соответствующего формальным требованиям и участвующего в конкурсе на замещение вакансий, называют кандидатом (в английском языке аппликантом).



Крупные иностранные компании, выходящие на российский рынок, имеют десятилетиями сложившуюся стабильную организационную структуру и кадровую политику. Открывая свой офис в России и принося на рынок свои технологии, иностранная компания сталкивается с проблемой найти специалистов с необходимым опытом в данной, порой очень узкой сфере, хорошим знанием иностранного языка. Фирмы знают о существовании рекрутерских услуг, они готовы к затратам на поиск квалифицированных сотрудников, сделав которые и найдя хорошего специалиста, они уже не намерены с ним расставаться. Там существует хорошо разработанная система мотивации и оценки эффективности труда работников. Такие компании на начальном этапе деятельности в России нуждаются в консультировании относительно того, какого рода специалистов они могут найти на российском рынке, каков их уровень заработной платы, способы мотивации и т.п. Однажды оценив обстановку, они разворачивают бизнес, применяя свои методы управления персоналом практически без изменений.

Иную картину мы видим среди российских компаний, которые за неимением большого опыта работы на рынке и даже обладая информацией, понимая невозможность прямого переноса западных методик в наши условия, вынуждены проходить путь формирования кадровой политики с азов и учиться на собственных ошибках.

Существует тип организаций, как правило небольшие российские компании, финансовое состояние которых не позволяет им подбирать опытных специалистов. Они нанимают на работу молодых, еще не имеющих стажа работы сотрудников или непрофессионалов в данной сфере бизнеса. Такие люди со временем набираются опыта и переходят в другие фирмы уже как опытные специалисты.

Некоторые крупные российские компании нанимают специалистов для очень активной работы, требующей большой самоотдачи, а через небольшой отрезок времени без сожаления расстаются с ними.

Во многих российских фирмах не существует социальных программ для сотрудников. В отличие от иностранных фирм, где хорошо проработана структура организации и сотрудник четко знает свое место и функциональные обязанности, в российских фирмах человек, приходящий на одну должность, может выполнять работу, соответствующую другой. Структура этих фирм формируется хаотично в процессе их деятельности, что отражается и на политике подбора персонала. Так как не существует продуманного кадрового планирования, сотрудники часто подбираются, чтобы "закрыть" определенный участок работы, и руководство не задумывается в момент приема нового человека о том, каково его место в структуре, какие необходимые кадровые перестановки или изменения в системе управления следует сделать в связи с его приходом и пр. В данном случае структура подстраивается под конкретных людей, без расчета ее эффективности для того или иного бизнеса.

**Новые тенденции кадровой политики** появились в России с началом президентства Д.А. Медведева. Речь идет не только о функционировании комиссий по формированию и подготовке резерва управленческих кадров на федеральном уровне в которые рассматривают, в частности, кандидатуры претендентов из регионов, но и практике проведения конкурсов на включение в кадровый резерв проводимых региональными и муниципальными администрациями.

Необходимо привлечение к процессам реформирования различных сфер жизни общества ранее незадействованных специалистов, которые будут заинтересованы в успехе реформ и смогут на основе соответствующих требованиям времени знаний принимать участие в процессах управления. Речь идет о новой генерации кадров, которая сформировалась в период рыночной экономики и ее представители добились успехов в различных сферах экономики и политики.



# Выводы

Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию существовать. Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей.

В настоящее время наблюдается повышенный интерес к кадровой политике, как к инструменту эффективного воздействия на персонал. **Кадровая политика** – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, реализующийся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и фирмой в целом

## **Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:**

- своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;
- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат (экономия издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т.д.);
- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;
- формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;
- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой;
- повышение доверия к компании со стороны партнеров и укрепление ее имиджа в деловом мире.

**Задачей кадровой службы любой организации** является осуществление такой кадровой политики, которая максимально способствовала бы повышению эффективности деятельности предприятия. Поэтому руководитель, который осуществляет эффективное управление персоналом, умело использует различные методы стимулирования труда, а также старается соединить судьбы работников организации в единое целое, добьется больших успехов, чем руководитель, считающий, что организация – механизм, а работники – его винтики.



**Основой кадровой политики** является принцип сохранения ведущих сотрудников и привлечение нового персонала в соответствии с высокими требованиями к их профессиональному и личностному уровню. Компания рассматривает свой персонал как капитал, получаемый в ходе конкурентной борьбы, а расходы на него — как долгосрочные инвестиции в развитие бизнеса. В связи с этим компания ориентируется на установление с каждым сотрудником длительных трудовых отношений, основанных на принципах социального партнерства и соблюдения требований трудового законодательства.

Успехи ведущих западных фирм в обеспечении высокого качества продукции, ее быстрого обновления, снижении издержек производства и интеграции усилий персонала связаны с тем, что в них созданы высокоэффективные системы руководства персоналом. Приходится поражаться и числу программ, ориентированных на человека, и частоте, с которой они пересматриваются и обновляются. Разработка этих программ базируется на комплексном, взаимоувязанном изучении личных характеристик работников, внешних и внутренних условий работы фирмы и необходимых организационных действий, нацеленных, в конечном счете, на эффективную деятельность фирмы в целом.

Разнообразные внешние факторы (объединения работников в профсоюзы, правительственные предписания и действия конкурентов) оказывают весьма сильное воздействие на кадровую работу руководства фирм.

Большое значение для эффективной кадровой политики имеет анализ характеристик рынка рабочей силы. Внутрипроизводственные особенности предприятия, организации либо фирмы, такие, как поставленные цели развития фирмы, тенденции ее управленческого стиля, конкретный характер решаемых ею задач, специфика рабочих коллективов и др. также должны приниматься в расчет для обеспечения эффективности кадровой политики. Эти общие тенденции должны учитываться в отечественной практике управления производством при становлении рыночной экономики.



# Список литературы

1. *Мехдиев Ш.З.* Управление персоналом: Учебное пособие. - Владимир: ВГГУ, 2008.
2. *Мехдиев, Ш.З.* Управление персоналом. Ответы на экзаменационные вопросы: учебное пособие / Ш. З. Мехдиев. – Владимир: ВГГУ, 2009.
3. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова и др. / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. И. Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2009.
4. *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011.
5. Управление персоналом организации: Учеб. пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2010.
6. Управление персоналом. / М.И. Бухалков. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008.
7. <http://ru.wikipedia.org>  
Материал из Википедии — свободной энциклопедии
8. <http://glossword.info/>  
Сборник словарей, энциклопедий и справочников
9. <http://uprperson.ru/>  
Управление персоналом
10. <http://www.hr-portal.ru/>  
Сообщество HR - менеджеров
11. <http://www.grandars.ru/>  
Энциклопедия Экономиста
12. <http://hrm.ru/>  
HR - менеджмент
13. <http://www.bibliotekar.ru/>  
Электронная библиотека
14. <http://www.gipp.ru/>  
Гильдия издателей периодической печати

