

ТЕМА 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подходы, цели и функции по управлению персоналом. Управление персоналом является одной из самых важных областей жизни предприятия, способной значительно повысить эффективность данного предприятия. В современных условиях жесткой конкуренции любое предприятие вынуждено адаптироваться к условиям рынка. Но и рыночные условия постоянно меняются, выдвигая все новые требования к бизнес-процессам предприятия. В связи с этим растет актуальность управления персоналом, развитие которого должно быть непрерывным, для лучшего понимания и владения сегодняшней рыночной экономической ситуацией.

Управление персоналом прочно занимает ведущие позиции в общей системе управления предприятием. В методологическом плане данная сфера обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные показатели и характеристики деятельности, специальные процедуры и способы.

Рынок старательно диктует свои правила работы любому предприятию вместе с предъявлением персоналу множества новых, до сегодняшнего дня неизвестных, требований, с борьбой за потребителя, быстротой реакции на спрос и умением приспособливаться к частому изменению структуры функциональных обязанностей.

Высокая динамика коммерческой деятельности вынуждает каждого сотрудника постоянно тратить дополнительные усилия на повышение собственной квалификации.

Произошло значительное усложнение системы стимулирования и мотивации сотрудников, прежде всего, в связи с приемом на работу по краткосрочным контрактам, выдвиганию разнообразных предварительных условий, жесткой увязкой материальных поощрений с получением прибыли и иными факторами.

В широком смысле, система управления персоналом означает совокупность определенных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, работающими в какой-либо организационной структуре.

Структура управления персоналом в организации, как правило, определяет политику компании, стратегию поведения на рынке, общий характер деятельности и объемы производства.

Классифицируя цели, для достижения которых создается система управления персоналом, можно объединить все направления в несколько крупных групп:

- экономические (все цели, подразумевающие повышение конечной прибыли);
- научно-технические (рост производительности и внедрение инноваций);
- коммерческо-производственные (рост объемов производства и реализации);
- социальные (организация условий труда).

Задачи системы управления персоналом, в свою очередь, заключаются в следующем:

- обеспечение компании квалифицированными сотрудниками;
- реализация потенциала коллектива;
- поддержка комфортных условий труда;
- развитие у коллектива положительных персональных навыков;
- укрепление стабильности коллектива;
- создание условий для карьерного роста сотрудников.

Выделяется несколько основополагающих подходов, которые формулируют систему управления кадрами в зависимости от того, какой из аспектов данного явления подлежит рассмотрению.

В современном мире понятие системы управления персоналом включает:

- кадровое планирование;
- определение существующей потребности в найме работников;
- набор сотрудников;
- отбор;
- последующий найм работников;
- адаптация нанятого персонала;
- обучение кадров;
- карьера;
- оценка;
- мотивация сотрудников;
- нормирование труда.

Это лишь основные кадровые технологии, представляющие диапазон, который включает в себя любая система управления персоналом. Все элементы данной системы можно объединить в три больших блока: технологии по формированию и представлению персонала, технологии по развитию персонала и технологии, направленные на рациональное использование ресурсов действующего персонала.

Эффективно действующая система управления персоналом должна состоять из абсолютно всех процедур по работе с кадрами, начиная с определения и составления основных идей по взаимодействию администрации и руководства с сотрудниками и заканчивая увольнением работников. Причем все подсистемы должны четко функционировать и взаимодействовать между собой.

Чтобы в действующей организации была хорошо налаженная система управления, для персонала сотрудники кадровой службы применяют определенные методы, направленные на построение структуры управления. Данные методы можно объединить в две большие группы:

- к первой группе относятся те, которые характеризуют непосредственные требования, предъявляемые к формированию слаженной системы по управлению кадрами;
- ко второй относят методологические принципы, отвечающие за определение направлений по развитию системы управления.

Основным методом, действующим в построении системы управления сотрудниками, считается системный анализ. Этот методологический принцип относится к системному подходу и помогает решить проблемы, связанные с

совершенствованием и улучшением такого явления, как система управления персоналом. Также существуют и другие основополагающие методы.

Метод сравнений. Его суть заключается в сравнении уже существующей на предприятии системы управления сотрудниками с подобной системой управления в успешной и популярной организации. Сравнение будет давать эффективный и положительный результат при сопоставлении однородных управленческих систем.

Принцип последовательной подстановки. С помощью него изучается влияние на действие системы управления кадрами каждого из факторов, входящих в состав действующей системы, по отдельности. Факторы ранжируют и подбирают наиболее оптимальные и существенные.

Метод декомпозиции. Действует по принципу расчленения сложных явлений на простые. Если элементы будут как можно проще, то проникновение в самую глубь изучаемого явления будет полнее.

Принцип динамики. Предусматривает положение определенных данных в ряду динамики и последующее исключение случайных и ошибочных отклонений из него. Данный принцип обычно используют, исследуя разнообразные количественные показатели, которыми характеризуется система управления персоналом.

Структуризация целей. Отвечает как за качественное, так и за количественное обоснование каких-либо целей и стратегий, существующих в организации, а также целей, которых придерживается действующая система управления персоналом, сопоставляя их с целями предприятия.

Экспертная аналитика. Основа этого метода заключается в привлечении высококвалифицированных экспертов в области управления кадрами, а также руководящего состава организации к данному процессу. При помощи экспертного анализа можно выявить различные направления по совершенствованию управленческой системы в области персонала той или иной организации или предприятия, оценить причины возможных существующих недостатков данной системы.

Нормативный принцип. Отвечает за применение нормативов, определяющих содержание и состав набора функций в области управления кадрами, за численность сотрудников по этому набору функций, тип структуры организации и определенные критерии, по которым строится аппарат управления кадрами и организацией в целом.

Принцип параметрии. С помощью него выявляют и устанавливают функциональные зависимости, наблюдаемые между параметрами действующей системы управления кадрами и параметрами набора элементов системы производства для установления соответствия.

Морфологический анализ. Данный метод является своеобразным средством, используемым для изучения различных всевозможных комбинированных вариаций организационных решений. Эти решения вырабатываются для осуществления отдельных функций, чтобы система управления персоналом работала эффективно.

Это делают так: записывают в столбик все существующие функции системы, а затем напротив каждой из них построчно указываются все возможные способы и варианты осуществления той или иной функции. В итоге получается так называемая морфологическая матрица. Основная идея данного принципа таится в раздроблении сложной задачи на более мелкие, так как их намного легче решать одну за другой по отдельности.

Творческие совещания. Это принцип коллективного обсуждения руководителями и специалистами различных направлений, в которых должна развиваться система управления персоналом. В чем заключается эффективность этого «словесного» методологического элемента? Дело в том, что когда один из руководителей высказывает какую-либо идею, то у других собеседников вызывается еще несколько новых идей и так происходит до образования большого потока решений. В ходе этого можно найти действительно очень много путей к совершенствованию структуры организации.

Одной из причин, по которым та или иная организация развивается успешно, является правильно подобранная и грамотно управляемая команда. Если подбором персонала занимается менеджер по персоналу совместно с руководителем, то построением внутренней системы управления занимается только руководитель.

Выделяют следующие типы управления персоналом.

Управление по результатам. Это процесс, в котором работник желает достичь поставленных перед ним задач и целей. Основной упор здесь делается на мотивирование человека и создание для него благоприятных условий для эффективной работы. Базируется этот процесс на основных элементах:

1. планирование;
2. управление делами и людьми;
3. после получения результата – оценка и планирование следующих действий.

Управление через мотивацию. Здесь система выстраивается через удовлетворение потребностей персонала, а также синхронизацию интересов работника и организации. При таком подходе сильной стороной являются реализуемые социальные программы и благоприятный климат в коллективе.

Рамочное управление. Руководителем устанавливаются определенные рамки, в пределах которых сотрудники вольны в принятии решений. При таком управлении сотрудники более инициативны творчески, ответственны и работают более эффективно.

Управление через делегирование. Этот тип управления характеризуется: ясностью задач, четко очерченными рамками, в которых может действовать сотрудник, и разграничением ответственности за результат.

Партисипативное управление. В этой модели выстраивается система, при которой работник максимально вовлекается в дела организации. При таком подходе работник получает удовлетворение от работы и, как результат, выполняет ее более качественно, ответственно и эффективно.

Предпринимательское управление. То есть создание внутри организации такой атмосферы, при которой возрастает предпринимательская активность

среди персонала. То есть персонал представляется не просто отдельными рабочими единицами, а сообществом предпринимателей и творцов.

Эффективность организации зависит не только от самих работников, но и от внутреннего микроклимата, от той формы управления персоналом, которую выберет руководитель. При этом важно, чтобы не было перекосов и все действия выполнялись в комплексе.

Кадровая политика является важным элементом деятельности любой организации. При этом следует отметить, что действующее законодательство не содержит определения кадровой политики организации. Опираясь на различные исследования, определим цели, задачи и основные элементы кадровой политики.

Кадровая политика – это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты.

Кадровая политика организации – это система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы, методы работы с персоналом.

Целью кадровой политики как системы управления персоналом являются достижение, сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала компании, создание высокопроизводительного коллектива, позволяющего достигать наиболее высоких конечных результатов деятельности организации.

Для того чтобы обеспечить эффективную работу организации, необходимо, чтобы персонал был *компетентен, работоспособен и надёжен*.

Повышение качества товаров, работ, услуг в современных рыночных условиях возможно при наличии в организациях высококвалифицированных работников. Высококвалифицированный персонал – залог успеха любой компании. Именно от квалификации кадров, их профессиональной компетентности зависит прибыльность предприятия. Однако эффективность деятельности в значительной мере обуславливается личностными качествами работников, их характерологическими особенностями, что оказывает существенное влияние на устанавливающиеся межличностные связи в производственном коллективе.

Кадровая политика организации тесно связана с производственной и управленческой политикой, которую проводит руководство. Она реализуется через систему работы с персоналом, а именно – через конкретные меры по управлению сотрудниками: кадровое планирование, рекрутинг (подбор) и расстановка работников, формирование кадрового резерва, организация повседневной работы, оценка работы каждого сотрудника в отдельности и полностью отделов (департаментов, служб), мотивация и стимулирование персонала, обучение и профессиональное развитие (повышение квалификации) сотрудников.

Объектами кадровой политики являются:

- планирование персонала;
- поддержание занятости;
- организация обучения;
- стиль, методы руководства;

- стимулирование;
- решение социальных проблем;
- обмен информацией и т.д.

Любая компания должна иметь концепцию кадровой политики, которая разрабатывается учредителями, собственниками, высшим руководством, кадровыми департаментами на основе анализа структуры персонала, прогнозов развития производства, состояния рынка труда.

Иногда эта работа проводится с помощью специальных компаний. Хотя оплата подобных услуг весьма высока, но отдача, как показывают исследования, заметно превышает затраты.

Элементами концепции кадровой политики являются:

- цели и основные направления работы с кадрами;
- функции кадровых служб;
- принципы оплаты труда и стимулирования;
- система социальных гарантий;
- механизм взаимодействия с профсоюзами и заключение коллективных договоров;

Формулирование кадровой политики компании осуществляется под влиянием ряда факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние.

Внешние факторы: национальное трудовое законодательство, взаимоотношение с отраслевыми профсоюзами, экономическая конъюнктура, перспективы развития рынка труда.

Внутренние факторы: структура и цели организации, применяемые технологии, территориальное размещение фирмы, отношения и морально-психологический климат в коллективе, господствующая организационная структура.

Выделяют несколько подходов к формированию кадровой политики:

- с позиции инструкций, технических регламентаций и т. д. (в крупных фирмах);
- с позиции трудового коллектива;
- с позиции компромисса между всеми участниками.

В крупных компаниях кадровая политика и ее важнейшие направления обычно официально объявляются и фиксируются в общекорпоративных документах – меморандумах, инструкциях и т. д. В небольших фирмах она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев.

Основными функциями кадровой политики являются:

- обоснованность методологических принципов работы с персоналом;
- определение общих требований к персоналу и расходам на него;
- выработка позиций по отдельным направлениям работы с людьми (привлечение, перемещение, оценка, увольнение, разрешение трудовых конфликтов, стимулирование, налаживание социального партнерства, адаптация, обучение, развитие и т.д.);
- информационная поддержка управления человеческими ресурсами;
- контроль персонала.

При этом решаются следующие конкретные задачи:

1. *Определение общей стратегии, целей управления персоналом, формирование идеологии и принципов кадровой работы. Построение системы мотивации в организации.* Идеология кадровой работы может быть отражена в виде документа, содержащего этические нормы в работе с кадрами организации и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, включая руководителя организации. По мере развития организации и изменения внешних условий идеология кадровой работы может уточняться.

2. *Планирование потребности организации в персонале с учетом существующего кадрового состава.* Планирование осуществляется с учетом факторов, влияющих на потребность в персонале (стратегия развития организации, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и так далее).

3. *Привлечение, отбор и руководство персоналом.* Для этого необходимо разработать критерии отбора персонала и оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри организации) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала. Для организации руководства персоналом рекомендуется разработать должностные инструкции и определить содержание работ на каждом рабочем месте, разработать четкую систему оплаты труда, осуществлять планирование и контроль за работой персонала.

4. *Повышение квалификации персонала и его переподготовка.* Для этого рекомендуется определить формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения организации, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, с отрывом или без отрыва от производства и так далее).

5. *Построение и организация рабочего процесса, в том числе определение рабочих мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ и другое.*

В различных организациях существуют разные *типы* кадровой политики, но их можно сгруппировать по двум *принципам*.

Первый принцип свидетельствует о степени реализации в деятельности организации положений кадровой политики, на основе которых осуществляется непосредственное управленческое воздействие при работе с кадрами. В соответствии с данным принципом можно выделить следующие типы кадровой политики: *активная/пассивная, превентивная/реактивная*.

Второй принцип показывает, что руководство ориентируется на внутренние или внешние источники набора кадров и демонстрирует степень открытости организации по отношению к внешней среде. Здесь выделяют два типа кадровой политики: *открытая* и *закрытая*. Кратко охарактеризуем указанные типы кадровой политики.

***Пассивная* кадровая политика.** При таком типе политики возникает ситуация, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении своего персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий воздействия на компанию. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств

деловой оценки работников, системы диагностики мотивации персонала. Руководство, проводящее подобную кадровую политику, работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не пытаясь понять причины их возникновения и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. Руководство организации, избравшее данный тип кадровой политики, стремится контролировать факторы, свидетельствующие о возникновении негативных ситуаций в отношениях с кадрами. Службы кадров в таких организациях, как правило, обладают средствами для выявления подобных ситуаций и принятия экстренных мер. Минусом такой политики является недостаточная прогнозируемость возникновения кадровых проблем в среднесрочной перспективе деятельности компании.

Превентивная кадровая политика осуществляется на основе научно-обоснованного прогноза возникновения кризисных ситуаций в краткосрочной и среднесрочной перспективе. И хотя кадровая служба организации может и не располагать средствами для влияния на негативную ситуацию, но получает возможность подготовить кадры к адекватному реагированию на кризисы. Основная проблема организаций, осуществляющих кадровую политику данного типа, заключается в разработке целевых кадровых программ по развитию персонала.

Руководство организации, проводящей **активную кадровую политику**, не только прогнозирует развитие кризисных ситуаций, но имеет средства для воздействия на них, а служба управления персоналом способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить коррективы в соответствии с изменением параметров внешней и внутренней среды. Однако при этом активная политика может подразделяться на рациональную и авантюристическую.

При проведении **рационально активной политики** руководство организации располагает качественной системой диагностики и обоснованным прогнозом развития ситуации как на среднесрочную, так и долгосрочную перспективу и может влиять на создавшуюся ситуацию. В программах развития организации содержатся прогнозы потребности в персонале на любой срок. Имеется долгосрочная программа кадрового развития с вариантами ее реализации в зависимости от изменяющейся ситуации.

В случае проведения **авантюристической политики** администрация не располагает средствами прогнозирования ситуации с кадрами и диагностики персонала, когда в программы целевого развития включены планы работы с кадрами, направленные на достижение целей, стоящих перед организацией, но не проанализированы с точки зрения возможного изменения ситуации. План работы с персоналом строится на основе так называемого внутреннего чутья руководства, то есть используется скорее эмоциональный и малоаргументированный подход, зачастую, впрочем, оказывающийся верным в конкретной ситуации. Проблемы при осуществлении политики этого типа возникают из-за воздействия макроэкономических факторов, на которые руководство данной

компания повлиять не может, например, при масштабном изменении конъюнктуры рынка или глобальном экономическом кризисе.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация при наборе кадров обращается к внешним источникам, существующим на рынке труда. Любой работник может прийти работать в компанию на любом уровне, как на низшем, так и на высшем, если он обладает соответствующей квалификацией, даже без учета работы в организациях данной отрасли. К организациям, реализующим такой тип кадровой политики, относятся многие современные российские фирмы, занимающиеся консалтинговой деятельностью, телекоммуникационными проектами. Часто на работу принимаются студенты, обучающиеся в различных вузах, которые таким образом приобретают не только теоретические знания, но и практический опыт работы. Открытая кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на стремительное завоевание рынка и быстрый рост.

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

При осуществлении закрытой кадровой политики предпочтение в вопросах мотивации и стимулирования отдается мотивации, то есть удовлетворению потребностей в социальных отношениях, стабильности, безопасности.

В современных условиях при выборе типа кадровой политики в каждой организации *должны учитываться факторы внешней и внутренней среды предприятия*. К ним относятся: *стратегия организационного развития, финансовые возможности организации, определяющие допустимый уровень затрат на персонал, количественные и качественные характеристики занятого на предприятии персонала, соотношение спроса и предложения на рынке труда на рабочую силу интересующей квалификации, средний уровень заработной платы в отрасли, требования трудового законодательства*.

Кадровая политика характеризуется следующими особенностями.

Во-первых, она должна быть *гибкой*, то есть такой, чтобы ее можно было адаптировать (приспосабливать) к меняющейся экономической ситуации, а также к тактике развития организации. Однако в то же время важным качеством кадровой политики является стабильность. Стабильными должны быть те моменты, которые направлены на удовлетворение ожиданий и интересов работников, например выбранная политика заработной платы.

Во-вторых, кадровая политика должна быть *эффективной* с экономической точки зрения, так как формирование квалифицированного трудового потенциала организации связано с существенными финансовыми затратами.

В-третьих, кадровая политика должна обеспечивать *дифференцированный подход* к различным социальным группам, работающим на предприятии, что

особенно важно при осуществлении политики мотивации и стимулирования персонала.

Следовательно, выбранная кадровая политика должна быть направлена на получение в работе с персоналом социально-экономического эффекта, способствующего высокопроизводительной деятельности всей организации.

Ранее говорилось, что кадровая политика осуществляется через методы кадровой работы, но в то же время не следует забывать, что кадровая политика рассчитана на долгосрочную перспективу, а кадровая работа – на оперативное решение текущих кадровых задач, что и отражает взаимосвязь между стратегией и тактикой организационного развития.

Наиболее заметно такая взаимосвязь проявляется при классификации стратегий деятельности организации.

Известно несколько типов стратегий, связанных с определенными стадиями организационного развития. Каждая организация проходит в своем развитии четыре стадии, характеризующие ее жизненный цикл:

- 1) стадия формирования (создания) организации;
- 2) стадия интенсивного роста;
- 3) стадия стабилизации;
- 4) стадия кризиса.

Для каждого этапа характерна своя кадровая политика по отношению к работающему персоналу.

На *стадии формирования, или создания, нового бизнеса* основная цель, стоящая перед организацией, – это поиск необходимых ресурсов для производства продукции (работ, услуг), которая сможет достойно конкурировать на рынке с аналогичными товарами-заменителями и будет востребована потребителями. С точки зрения формирования кадрового потенциала организация должна ставить те задачи, которые необходимо решать на данном этапе исходя и имеющихся условий социально-экономической жизни региона.

Разумеется, на первом этапе осуществлять все функции управления персоналом практически невозможно. Поэтому следует сосредоточиться в основном на обеспечении кадрового потенциала и ведении соответствующей кадровой документации.

На *стадии интенсивного роста* организация для удовлетворения активного спроса на свою продукцию организация создает новые подразделения, увеличивает число работников и меняет свою организационную структуру. В связи с этим основными задачами службы управления персоналом становятся привлечение и отбор в организацию новых сотрудников, причем наиболее подходящих с точки зрения их профессионализма и квалификации, чтобы уменьшить временные и финансовые затраты на обучение персонала.

Для этого необходимо провести комплексную оценку поступающего персонала, ввести новых работников в сформированный коллектив, грамотно осуществить мероприятия по их адаптации. При этом необходимо оценивать и в случае необходимости корректировать организационную структуру и принципы управления, а также систему формирования управленческой команды.

В этом плане особенно важным является сохранение принципов организационной культуры, сформировавшейся в организации.

Стадия стабилизации является наиболее спокойным периодом в жизненном цикле организации, удовлетворяющей потребности рынка. Трудности связаны с удержанием достигнутого уровня рентабельности и дальнейшим снижением затрат на все виды ресурсов, включая человеческие, то есть персонал. И здесь возникает противоречие между интересами персонала организации и ее целями, например в области стимулирования труда работников. Этим и определяется кадровая политика компании на данном этапе.

Для снижения уровня затрат на персонал в кадровой политике необходимо проанализировать деятельность всех подразделений организации, установить, почему расходы не дают должного результата, и организовать процесс работы с максимальной эффективностью. За счет организации и рационализации труда можно повысить его интенсивность, а постепенно, изменяя систему оплаты труда в мотивировании работников. Например, переход от повременной системы оплаты труда с высокими ставками окладов к системе вознаграждений в виде процентов или бонусов позволит не только снизить финансовые затраты, но и создаст систему соревнования за лучшие показатели в труде между самими работниками, что, соответственно, повысит и мотивацию труда.

В этот же период следует перманентно с равной периодичностью проводить аттестацию персонала для оценки (мониторинга) эффективности результатов труда каждого работника, а также аттестацию каждого рабочего места. Такого рода мероприятия позволят провести улучшения в системе оплаты труда, более эффективно распределять работу между сотрудниками с учетом их способностей и интересов.

Служба управления персоналом системы образования (города, района, области) должна проводить мероприятия по планированию трудовой карьеры работников, организовать процессы обучения и переподготовки кадров, формировать кадровый резерв руководства.

Однако на стадии стабилизации менеджеры кадровой службы должны не только поддерживать функционирование организации в существующем объеме, но и готовиться к преодолению стадии кризиса и проведению антикризисной политики. Кризис в деятельности организации неизбежен, если она не будет диверсифицировать (освоить новые виды производства с целью получения социально-экономической выгоды, предотвращения банкротства) свою продукцию, искать новые рынки сбыта или новый товар, даже если это повлечет за собой изменение в направлении деятельности компании.

Стадия спада (кризиса). На этой стадии предприятие, выработавшее свой ресурс, вынуждено снижает свою производительность, что влечет сокращение затрат на персонал и другие ресурсы до минимального уровня. Часто кризисная ситуация сопровождается неплатежами, и организация приходит к банкротству. Если организация не ликвидируется с полным увольнением персонала и не прекращает свою деятельность, а пытается ее нормализовать, то здесь особенно важной становится работа управленца с персоналом. В задачи

управления на данном этапе входят диагностика кадрового потенциала предприятия, выявление слабых звеньев, от которых можно безболезненно отказаться, разработка программы перевода наиболее ценных работников в действующие подразделения, их профессиональная переподготовка с наименьшими финансовыми затратами и максимально возможное разрешение конфликтов между администрацией и персоналом, обостряющихся в данный период.

В условиях рыночной экономики эффективное управление персоналом и развитие трудовых ресурсов невозможно без регламентированной кадровой политики государства.

Под **кадровой политикой государства** правомерно понимать формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями социально-хозяйственной деятельности организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех функциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления образовательным процессом, управления хозяйственно-экономической деятельностью, управления персоналом организации. С другой стороны, решения в области кадровой политики влияют на решения в этих функциональных подсистемах.

Поскольку главной целью кадровой политики является обеспечение этих функциональных подсистем необходимыми работниками, очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации персонала, обучения, аттестации, организации труда и рабочего места, использования персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе, безопасности и здоровья, высвобождения персонала, определения стиля руководства сильно влияют на принятие решений в области образовательной деятельности организации.

Из главной цели кадровой политики можно вывести цели для управления персоналом, например, предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества к установленному сроку, на установленный период, на определенные рабочие места. Также в качестве основного принципа кадровой политики можно рассматривать координацию целей структурных подразделений и организации в целом с индивидуальными целями работников. Только таким образом можно достичь целей всей организации и эффективно реализовать кадровую политику.

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации.

Стратегия управления персоналом предполагает:

– определение целей управления персоналом, то есть 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;

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации при ограниченности трудовых ресурсов.

Стратегия управления персоналом находится в зависимости от стратегии кадровой политики.

В настоящее время в литературе по проблеме выделяют три концепции стратегии кадровой политики.

1. Стратегия управления персоналом определяется стратегией образовательной деятельности организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении необходимых условий труда и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

2. Стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией. Занятые в образовательной организации педагогические работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества профессиональной подготовки и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики.

3. Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяет соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена либо стратегия всей организации, либо кадровая политика.

Главной целью управления персоналом является обеспечение организации компетентными кадрами, их эффективное функционирование, профессиональное и социальное развитие, обеспечивающее их способность эффективно решать задачи организации в рыночных условиях.

Служба управления персоналом организации должна разработать и реализовать следующие мероприятия:

- разработать кадровую политику, концепцию управления персоналом и план реформирования кадровой службы;

- обновить положения о подразделениях кадровой службы;

- провести необходимые перестановки в руководящем составе организации, опираясь на данные очередной аттестации (это должно коснуться главных специалистов, руководителей функциональных и производственных подразделений, бригадиров);

- перейти на контрактную систему найма;

- ввести новые методы подбора, отбора и оценки персонала;
- внедрить систему планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала, ротацию кадров;
- разработать программы профессиональной переподготовки и адаптации персонала;
- разработать новую систему стимулирования и трудовой мотивации;
- разработать меры по управлению трудовой дисциплиной;
- создать информационную систему по законодательству;
- компьютеризировать работу службы управления персоналом;
- создать службу безопасности организации (если ее нет).

Деятельность по реализации кадровой политики называется **кадровой работой**. Это единый, взаимосвязанный комплекс мероприятий, осуществляемый кадровыми службами и включающий действия по достижению соответствия персонала стратегии и текущим задачам, решаемым компанией.

Система и методы кадровой работы должны периодически обновляться в связи с изменением внутренней и внешней среды организации с тем, чтобы обеспечить в итоге необходимые условия формирования и функционирования дееспособного трудового коллектива.

В рамках кадровой работы осуществляется управление движением персонала, в рамках которого решаются следующие практические задачи:

- ориентация вновь поступающих работников на занятие тех должностей и рабочих мест, овладение теми профессиональными компетенциями, к которым они наиболее пригодны;
- укомплектование вакансий (с учетом их специфики) кадрами требуемой квалификации;
- создание системы профессионального продвижения, учитывающей возраст, состояние здоровья, физические и интеллектуальные возможности личности.

Кадровое планирование – целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных – новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательство государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Кадровое планирование должно включать **возможность обратной связи**, поскольку если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов.

Цели кадрового планирования должны **формулироваться систематически**. Сюда относятся **цели организации и цели ее персонала**. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные

принципы политики организации. Цели и задачи кадрового планирования схематически представлены на рисунке 2.1.



Рис. 2.1. Цели и задачи кадрового планирования организации

Этапами **процесса планирования целей** являются: поиск целей, анализ целей и их ранжирование, оценка возможностей реализации, выбор и реализация целей, контроль и их ревизия (рис. 2.2).



Рис. 2.2. 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?

Этапы и виды кадрового планирования. По срокам кадровое планирование подразделяется на:

- долгосрочное (прогноз от 3-х и более лет)
- краткосрочное (не более 1 года)

Долгосрочное кадровое планирование. 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:

1. Создание группы кадрового планирования компании, включая менеджеров, ответственных за выполнение основных функций в компании.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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 кадровое планирование. 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);
- 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).

Анкеты 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.

Планирование потребности в персонале. 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 (рис. 2.3).

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



Рис. 2.3. Схема планирования потребности в персонале

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал;
2. Новички;
3. Потенциальные сотрудники;
4. Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 2.1).

Т а б л и ц а 2.1. Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала

Категории работников	Управленческие 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. Текучесть персонала.

К преимуществам кадрового планирования можно отнести следующие:

- Организация лучше подготовлена для преодоления последствий изменения внешней среды деятельности.
- Тщательное определение возможных будущих потребностей в человеческих ресурсах помогает организации найти новые и более эффективные способы управления человеческими ресурсами
- Организация может избежать как избытка, так и дефицита сотрудников.
- Планирование поможет организации создать и в дальнейшем развивать программы обучения персонала и обеспечения преемственности руководства.
- Руководство вынуждено будет критически оценить сильные и слабые стороны человеческих ресурсов компании и политики в области персонала.
- Позволит избежать дублирования усилий работников компании и улучшить их координацию и интеграцию при выполнении работы.

Методы планирования персонала. В кадровом планировании выделяют *количественные и качественные показатели*.

При количественном планировании используются следующие методы:

1. **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.

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

3. Статистический метод устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных.

При качественном планировании выделяют следующие методы:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

Этапы кадрового планирования:

Первый этап - анализ стратегического плана организации. Какие цели станут перед организацией в будущем? Какие цели в сфере производительности, качества, обслуживания потребителей организация планирует достигнуть в следующие полгода, год, два года, пять лет? Четкое определение стратегических целей является тем ориентиром, относительно которого будут оцениваться все важные решения в сфере человеческих ресурсов.

Второй этап – прогнозирование потребности организации в персонале. Какие подразделения (отделения, отделы и пр.) возникнут в результате реализации стратегии? Какие специальности потребуются? Сколько человек? Какие должностные позиции больше не будут нужны? Как повлияет процесс совершенствования технологий на качественную и количественную потребность в персонале? На этом этапе необходимо сопоставить потребности организации и имеющиеся человеческие ресурсы. Готова ли организация к необходимым кадровым изменениям? Кадровое планирование, решая задачу восполнения качественного или количественного дефицита персонала, позволяет наметить конкретные направления кадровой работы. Одним из подходов к оценке потребности организации в кадрах является прогноз вакансий по различным должностным позициям. При этом могут быть использованы статистические данные по движению кадров, относящихся к основным профессиональным группам, позволяющие выявить ключевые факторы, вызывающие это движение.

Третий этап – оценка состояния внутренних трудовых ресурсов организации. Каковы возможности персонала в свете целей, поставленных стратегическим планом? Достаточными ли знаниями, умениями и опытом обладает персонал, чтобы реализовать разработанную стратегию? Необходимо проанализировать значительный объем кадровой информации: демографические данные и образовательный уровень, результаты проведения опросов и тестовых испытаний, результаты периодической оценки работы персонала (аттестаций), должностные требования, реальный уровень производительности и многое другое. Так как собственные возможности организации по удовлетворению растущей количественной и качественной потребности в кадрах часто бывают недостаточны, кадровое планирование почти всегда требует изучения и оценки внешних рабочей силы. Работников с какими знаниями, навыками и опытом легко найти на внешнем рынке рабочей силы? Людей с какими характеристиками найти трудно? С какими учреждениями (учебными заведениями, ассоциациями, агентствами) следует установить контакты, чтобы облегчить поиск рабочей силы?

Четвертый этап – подготовка планов, определение временных рамок решения всего комплекса задач по обеспечению компании необходимыми кадрами. Разработка комплексных планов мероприятий при кадровом планировании имеет своей целью сокращение разрыва между сегодняшней обеспеченностью человеческими ресурсами и будущими потребностями организации.

Оценка эффективности управления персоналом – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности, и для соотнесения их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия.

Чтобы определить эффективность системы управления персоналом, нужно определить показатели, позволяющие произвести такую оценку.

Оценка функционирования управления персоналом требует систематического опыта, измерения затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы предприятия за тот же период. Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно персонал предприятия использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей.

Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ним функций. Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели. При выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки и, во-вторых, для какой категории работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности. В качестве критериев в области эффективности управления персоналом могут

выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

При этом оценка эффективности управления персоналом состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей предприятия путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов работников.

В качестве компонентов экономической эффективности управления персоналом некоторые экономисты предлагают рассматривать:

- соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных организационных целей;
- компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие предприятия.

К ним относятся:

- стабильность, которая отражается в преемственности кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных им заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов;
- гибкость, которая означает способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым к конфликтам, если это необходимо для реализации инновационных концепций.

Оценка эффективности управления персоналом опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития производства, которые представлены в табл. 2.2.

В качестве результативного показателя, характеризующего экономическую эффективность управления персоналом, принимают среднегодовую выработку на одного работника как отношение среднегодового объема реализации подразделения к среднесписочной численности персонала.

$$V_{\text{выр}} = \frac{U}{P}, \quad (2.1)$$

где $V_{\text{выр}}$ – среднегодовая выработка на одного работника;

U – среднегодовой объем реализации продукции (услуг) подразделений;

P – среднесписочная численность персонала.

Т а б л и ц а 2.2. Показатели эффективности управления персоналом

Направление анализа	Показатели
Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика. Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика
Улучшение качества продукции, услуг	Количество рекламаций и их динамика. Удельный вес брака и его динамика
Издержки на персонал (затраты на персонал)	Общие издержки предприятия на персонал за период. Доля издержек предприятия на персонал в объеме реализации за период. Издержки на одного работника и их динамика
Эффективность управленческих программ	Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника. Эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и предприятия в целом
Социально-психологический климат в коллективе	Взаимоотношения с коллегами. Взаимоотношения с руководством. Взаимоотношения с клиентами
Уровень удовлетворенности персонала	Соответствие организационных и личных целей. Коэффициент текучести персонала и его динамика. Уровень абсентеизма. Уровень конфликтности в коллективе. Количество жалоб от работников

Результативным показателем, характеризующим социальную эффективность управления персоналом, является коэффициент текучести. Этот показатель отражает динамику персонала организации и также выступает в роли косвенно влияющего на производительность труда и представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Повышенная текучесть может дорого обходиться организации. Следует более тщательно подходить к анализу причин, по которым люди покидают организацию. Коэффициент текучести рассчитывается как отношение числа выбывших по собственному желанию, уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины работников за определенный период (в данном случае за год) к среднему числу занятых в течение года, в процентах:

$$K_T = \frac{P_B}{P}, \quad (2.2)$$

где K_T – коэффициент текучести;

P_B – численность работников, уволенных по причинам, относимым к текучести;

P – среднесписочная численность персонала.

Естественная текучесть (3–5 % в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя текучесть (свыше 5% в год) вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным социологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации.

Таким образом:

– текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, т.е. на жизни всей организации;

– текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Текучесть персонала на пустом месте не возникает, грамотному руководителю она всегда говорит о том, что у него что-то в бизнесе неладно. Каковы причины текучести кадров на предприятии, почему люди уходят, почему они уходят как бы неожиданно или массово?

Основные причины ухода персонала следующие.

1. Неконкурентоспособные ставки оплаты.
2. Несправедливая структура оплаты.
3. Нестабильные заработки.
4. Продолжительные или неудобные часы работы.
5. Плохие условия труда.
6. Деспотичное или неприятное руководство.
7. Проблемы с проездом до места работы.
8. Отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста.
9. Работа, в которой нет особой нужды (либо маленький объем работы).
10. Неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов.
11. Неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией).
12. Изменяющийся имидж организации.
13. Прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании).

При анализе текучести кадров важно оценить, какие по «качеству» сотрудники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими целями организации. Это дает понять, является ли существующий уровень текучести положительным или отрицательным явлением:

– если уходят именно те кадры, от которых уже давно надо было избавиться, значит, организация на верном пути;

– если же она теряет лучших сотрудников, то вопросом текучести кадров необходимо серьезно заняться.

Следует применить следующие методы управления и минимизации текучести персонала.

1. Выявить причины увольнения каждого работника и вести статистику этих причин.

2. Вести статистику увольнений (количество в месяц, в квартал, в год), статистику увольнений по отделам, по должностям, по стажу работы.

3. Разработать программу ротации персонала (как горизонтальную, так и вертикальную).

4. Разработать систему отбора и адаптации персонала.

5. Сделать систему наставничества для "новичков", вовлекая туда более опытных сотрудников.

6. Четко определить имидж компании на рынке труда и при необходимости формировать его для успешной работы.

7. Создавать временные группы сотрудников для работы над проектами.

8. Использовать некоторых работников как внутренних консультантов в различных структурах организации.

9. Провести систему оценки сотрудников и сформировать кадровый резерв.

10. Следить за карьерой ушедших сотрудников (наиболее квалифицированных) и их котировкой на рынке труда.

11. Если сотрудники нарахват, возможно, организация стала «кузницей кадров» для других предприятий. Значит, есть недостатки в планировании карьеры и развитии персонала. Если сотрудников берут на другую работу с трудом, это тоже сигнал отставания компании или симптом негативных перемен отрасли.

12. Принять на работу менеджера по персоналу либо обратиться за кадровыми консультациями к специалистам по кадровому менеджменту.

Для анализа изменения численности работников в результате приема на работу и увольнения применяют относительные показатели, называемые коэффициент оборота по приему и коэффициент оборота по выбытию. Коэффициент оборота по приему определяется как отношение числа принятых за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период. Коэффициент оборота по выбытию определяется как отношение числа уволенных работников по всем причинам за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период.

Анализ данных показателей целесообразно проводить не только в целом по организации, но и по отдельным структурным подразделениям, и по категориям работников.

Коэффициент абсентеизма также является важным показателем социальной эффективности управления персоналом, но он коррелируется с показателем текучести, поскольку оба явления вызываются одними и теми же факторами. Высокий уровень абсентеизма является признаком того, что в ближайшем будущем вероятно повышенная текучесть.

$$A = \frac{D_{\text{п}}}{N \cdot D}, \quad (2.3)$$

где A – абсентеизм;

D_p – число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе;

D – число рабочих дней;

N – среднее число работников.

Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают: ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; оплату сверхурочных работ сотруднику, заменяющему отсутствующего; потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т.п.

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы, конфликты. Эти факторы являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы управления персоналом по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

Оценку эффективности управления персоналом целесообразно производить по трем позициям:

- оценка организации управленческого труда;
- анализ технологии управления персоналом;
- анализ качества управления персоналом.

При оценке организации управленческого труда анализируются формы и методы взаимодействия управленческих работников с объектами управления и между собой. Подлежат анализу штатное расписание, распределение обязанностей, документооборот отдела.

Представляет интерес анализ качества управления персоналом. Он производится в зависимости от конкретных задач, стоящих перед органом управления. Анализ качества управления персоналом предприятия приводится в табл. 2.3.

Т а б л и ц а 2.3. Направления анализа качества управления персоналом

Направление анализа	Используемые критерии
Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и задачам предприятия	Последовательность, непротиворечивость целей и путей их достижения
Оценка качества документов, регламентирующих работу персонала	Четкость и полнота изложения, соответствие ТК
Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом предприятия	Трудовые показатели работников, эффективность работы предприятия
Оценка основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на поведение работников	Состояние трудовой этики. Морально-психологический климат в коллективе
Оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом (уровень текучести персонала, состояние трудовой дисциплины, удовлетворенность работников работой, морально-психологический климат и др.)	Удовлетворенность персонала работой, отсутствие жалоб, других проявлений недовольства. Имидж предприятия в глазах клиентов. Приверженность работников своему предприятию. Трудовые показатели.

Эффективное управление персоналом определяется личностными и профессиональными качествами самого руководителя, степенью осознания им необходимости учиться самому и способствовать обучению персонала, чтобы соответствовать постоянно изменяющейся социально-экономической среде.

Все перечисленные показатели и критерии должны лечь в основу исследования эффективности управления персоналом. Оценка эффективности как система процедур является средством, помогающим руководителю увидеть и оценить качество системы управления персоналом в целом и те недостатки, которые следует в процессе работы устранить или скорректировать.

Аттестация персонала – процедура комплексной оценки уровня квалификации и продуктивности деятельности работников и определения соответствия их квалификационным должностным требованиям, установленным законодательством.

Уровень подготовленности аттестации во многом способствует ее успешному прохождению. Ответственность за своевременное и качественное проведение аттестации возлагается на нанимателя.

Наниматель обязан создать необходимые условия для подготовки работников к аттестации. С этой целью должно быть организовано изучение работниками должностных инструкций, технологической документации, основ законодательства о труде и правил внутреннего трудового распорядка. В обязанности нанимателя входит информирование членов аттестационных комиссий и работников о порядке проведения аттестации и строгое соблюдение утвержденных графиков аттестации работников.

Процедура аттестации руководителей и специалистов в организации разделяется на этапы.

Этап 1. Подготовительный. На подготовительном этапе происходит следующее:

- руководство организации принимает решение об аттестации работников и сроках ее проведения;
- создается рабочая группа по подготовке аттестации, созданию списка кандидатов для прохождения аттестации и сбору необходимых документов, в которую входит специалист по кадрам и руководители структурных подразделений;
- разрабатываются методика, процедура и порядок проведения аттестации;
- формируется аттестационная комиссия (комиссии) и определяется алгоритм ее деятельности.

В подготовке материалов к аттестации помимо кадровой службы, как правило, должны принимать участие и другие службы организации.

Так, планово-экономический отдел готовит информацию по выполнению подразделениями и отдельными работниками доведенных заданий на текущий год. Отдел организации труда и заработной платы совместно с руководителем подразделения изучает штатное расписание по каждому подразделению и предварительно определяет возможные изменения должностного оклада (надбавки, премии и т.д.) каждому аттестуемому работнику. Отдел охраны

труда и техники безопасности готовит материалы для членов аттестационной комиссии о случаях нарушений техники безопасности, допущенных по вине аттестуемого работника, если такие произошли, организует дополнительные занятия по изучению правил охраны труда и техники безопасности для аттестуемых работников. Юридический отдел проверяет проекты документов, издаваемых в связи с предстоящей аттестацией, на их соответствие законодательству.

Этап 2. Организационный. Организационная работа осуществляется кадровой службой нанимателя при участии руководителей структурных подразделений. Этот этап можно разделить на несколько составляющих:

1. Подготовка приказа о проведении аттестации. В приказе должны быть установлены сроки проведения аттестации, перечень материалов, которые необходимо представить на каждого аттестуемого, утверждены списки работников, подлежащих аттестации. Определяются также лица, ответственные за подготовку материалов, порядок и сроки их представления.

2. Составление списков работников, подлежащих аттестации. Специалист по кадрам составляет списки с учетом графика проведения аттестации, согласовывает их с руководителями структурных подразделений, профсоюзом и доводит под роспись аттестуемым за 1 месяц до аттестации.

При составлении списков необходимо учесть, что от прохождения аттестации освобождаются:

- работники, проработавшие в соответствующей должности менее года;
- выпускники учреждений образования, обучавшиеся в дневной форме получения образования и работающие в организации по направлению учреждений образования, – в течение первых 3 лет работы;
- беременные женщины;
- работники, находящиеся на длительном излечении;
- женщины, находившиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 3 лет, – в течение года после выхода их на работу.

3. Подготовка приказа о создании аттестационной комиссии (комиссий). В приказе должно быть установлено количество комиссий (в крупных организациях их может быть несколько), определено число членов комиссии и ее состав. Председателя и секретаря комиссии также назначают приказом. В состав аттестационной комиссии должны входить наиболее авторитетные и подготовленные руководители и специалисты, способные объективно и квалифицированно дать оценку аттестуемым работникам. В состав комиссий входят представители администрации, кадровой службы, могут входить представители профсоюза.

4. Подготовка графика проведения аттестации. График проведения аттестации составляют с целью оптимизации работы аттестационной комиссии.

В крупных организациях целесообразно проводить аттестацию в несколько этапов, по структурным подразделениям или службам. Как правило, это занимает длительное время и требует отвлечения от работы некоторого количества работников. В связи с этим специалисту по кадрам совместно с руководством необходимо подготовить график работы аттестационных комиссий.

Если в организации создается одна аттестационная комиссия, то при составлении графика необходимо предусмотреть объединение аттестуемых по должностям, чтобы комиссия могла сравнивать и сопоставлять результаты работы разных аттестуемых в рамках одной и той же должности. Чаще всего работники аттестуются по подразделениям, в которых они трудятся.

При составлении графиков аттестации следует учитывать пожелания работников о сроках ее проведения.

Аттестацию некоторых работников в случае уважительных причин (болезнь, семейные обстоятельства, трудовой отпуск и др.) можно сместить на завершающий этап работы комиссии.

Члены комиссии аттестуются на общих основаниях в составе тех подразделений, руководителями или специалистами которых они являются.

5. Проведение ознакомительной работы о порядке проведения аттестации. Специалист по кадрам должен ознакомить работников, которые подлежат аттестации, с приказом о проведении аттестации, графиком и порядком проведения аттестации, составом аттестационной комиссии не позднее чем за месяц до ее начала.

6. Подготовка бланков аттестационных листов, примерных форм характеристик, протоколов заседаний аттестационных комиссий; тиражирование необходимых для проведения аттестации материалов. Обеспечением всей необходимой для проведения аттестации документацией занимается специалист по кадрам совместно с секретарем аттестационной комиссии.

Этап 3. Представление документов в кадровую службу. В приказе о проведении аттестации должно быть указано, что аттестуемыми специалистами и руководителями структурных подразделений не позднее чем за 15 дней до начала аттестации должны быть представлены в кадровую службу необходимые документы, чтобы специалист по кадрам имел возможность проверить их, не нарушая сроков подачи в аттестационную комиссию.

Перечень таких документов может быть выбран нанимателем самостоятельно, утвержден приказом или коллективным договором.

Практика показала, что самым оптимальным набором материалов для проведения аттестации специалистов является следующий:

– аттестационный лист (желательно заполненный в печатном виде). В аттестационный лист может быть включена графа: отчет о работе за последние 3 года – для специалистов с высшим профессиональным образованием; за последний год – для работников со средним профессиональным образованием. В отчете специалист кратко описывает результаты своей профессиональной деятельности, достижения, указывает проблемы и желаемые перспективы своего роста;

– копии документов об образовании (диплома, удостоверения, свидетельства, сертификата специалиста и т.д.);

– копия удостоверения об имеющейся категории (классности) по аттестуемой специальности;

– документы о прохождении повышения квалификации;

- иные документы, которые могут характеризовать квалификацию, профессиональную деятельность и подготовку специалиста;
- характеристика.

Все документы должны быть завизированы у непосредственного руководителя.

Руководитель структурного подразделения готовит характеристику на каждого сотрудника и рекомендации по дальнейшему использованию потенциальных возможностей, стимулирования роста его профессиональной компетентности, определение степени необходимости повышения квалификации и т.д. Работник должен быть ознакомлен с характеристикой.

В случае несогласия с предложенной на ознакомление характеристикой работник, подлежащий аттестации, может изложить причины своего несогласия на заседании аттестационной комиссии.

Этап 4. Регистрация документов и передача в аттестационную комиссию. Специалист по кадрам лично принимает комплект документов у аттестуемого или руководителя структурного подразделения, проверяет точность и правильность заполнения, дополняет необходимыми копиями из личного дела аттестуемого, знакомит работника с документами и процедурой проведения аттестации.

Регистрация поступивших в кадровую службу материалов осуществляется в специальном журнале с указанием даты их получения.

Специалист по кадрам по мере поступления, но не позднее чем за 10 дней до начала аттестации передает комплекты материалов секретарю аттестационной комиссии.

Этап 5. Специалист по кадрам должен разъяснить аттестуемым работникам их права и обязанности. При ознакомлении аттестуемого с документами специалист по кадрам должен разъяснить работнику его права и обязанности.

Права:

Аттестуемый работник имеет право на ознакомление с материалами для его аттестации, и если он не согласен с выводами руководителя подразделения, изложенными в характеристике, то имеет право обжаловать их в установленном порядке в комиссию по трудовым спорам, руководителю организации или на заседании аттестационной комиссии.

До начала аттестации аттестуемые работники имеют право на ознакомление с должностной инструкцией, инструкцией по технике безопасности, основами законодательства о труде. Они могут обратиться с предложением о проведении подготовительных занятий и консультаций. Во время краткосрочной учебы перед аттестацией в программу могут быть включены темы, имеющие актуальность для работников данной организации.

Работники имеют право вносить аттестационной комиссии устные и письменные предложения, направленные на улучшение их работы и деятельности организации в целом, об отводе какого-либо члена комиссии, если у них до аттестации были конфликты по работе.

Во время заседания комиссии аттестуемый имеет право уточнять суть заданного ему вопроса и требовать письменной записи его ответа на заданные вопросы в протоколе заседания комиссии.

Работники имеют право обжаловать решение аттестационной комиссии в комиссию по трудовым спорам и в суд в установленном законом порядке.

Обязанности:

Аттестация – одно из условий трудового договора, установленное законодательством, и не зависит от воли аттестуемых и нанимателя.

При проведении аттестации работник обязан в назначенный срок по графику явиться на заседание аттестационной комиссии.

В случае отказа без уважительных причин он может быть аттестован заочно, а его действия могут квалифицироваться как нарушение трудовой дисциплины.

В данном случае работник может быть подвергнут дисциплинарному взысканию, а в случае повторного нарушения – увольнению за систематическое неисполнение без уважительных причин обязанностей, возложенных трудовым договором или правилами внутреннего трудового распорядка, если к работнику ранее применялись меры дисциплинарного взыскания.

Профессиональное развитие и обучение персонала. В условиях нестабильной экономической ситуации, острой конкурентной борьбы предприятиям необходимо прилагать все больше усилий, чтобы выжить в жестких условиях рынка и стать успешными.

Наряду с грамотно организованными процедурами найма и отбора, адаптации, стимулирования, деловой оценки персонала, одним из способов, помогающим генерировать новые идеи для бизнеса, осваивать современные образцы техники, разрабатывать и внедрять передовые приемы и технологии, а также готовить высококвалифицированных, мотивированных на успех сотрудников, является создание в организации системы профессионального развития персонала.

Концепция непрерывного развития стала актуальной еще полвека назад. Именно тогда, с началом научно-технической революции, во всем мире обратили внимание на то, что профессиональные знания устаревают быстрее, чем бывают получены в полном цикле образования. А самое главное, произошло принципиальное изменение и переосмысление роли человека в производстве. Сейчас именно персонал является стратегическим ресурсом организации и ключевым фактором ее долгосрочного и стабильного функционирования. Хорошо обученный, готовый меняться вместе с организацией, открытый инновациям персонал, становится конкурентным преимуществом любого предприятия, а развитие персонала – одной из самых важных функций кадрового менеджмента.

В современной литературе по теории и практике управления персоналом существует довольно много определений понятия «развитие персонала», но содержательную трактовку можно свести к следующему: **развитие персонала** – это совокупность мероприятий, направленных на повышение качества человеческих ресурсов организации.

Развитие персонала бывает общим и профессиональным.

Общее развитие персонала – это процесс обогащения интеллектуального капитала работников, осознания окружающей действительности, принятия новых ценностей, расширения социальных связей и возможностей партнерства, способствующих полному раскрытию индивидуального трудового потенциала с целью личностного роста и увеличения вклада в дела организации.

Профессиональное развитие персонала – это система взаимосвязанных мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных компетенций работников и их мотивации с целью выполнения не только необходимых для работы обязанностей, но и новых функций для решения актуальных и перспективных задач организации.

Сущность профессионального развития персонала заключается в систематическом повышении уровня знаний, формировании умений, отработке навыков, овладении различными способами коммуникации, совершенствовании личных и деловых качеств, необходимых для выполнения работы, улучшении производственной и организационной культуры для удовлетворения личных потребностей и запросов предприятия.

Профессиональное развитие относится ко всем сферам деятельности, будь то производство, торговля, транспорт или образование. Оно должно стать нормой, быть не тяжелым бременем, формальной должностной обязанностью, а образом жизни, полезной привычкой.

Для того чтобы процесс развития персонала в организации был эффективным, необходимо учитывать следующие принципы:

1. Системность. Развитие персонала должно быть перманентным процессом, т.е. осуществляться в течение всей трудовой жизни работника. Другими словами, недостаточно стать профессионалом один раз. Чтобы оставаться «профи» в своем деле, необходимо постоянно актуализировать все свои профессиональные компетенции.

2. Комплексность. Под профессиональным развитием персонала обычно понимают только обучение персонала, но это не совсем верно. Понятие «профессиональное развитие» намного шире понятия «обучение», а значит, включает в себя не только обучение, но и другие программы.

Базисными элементами системы профессионального развития персонала в организации являются:

- введение в должность и адаптация;
- создание мотивации на обучение;
- обучение персонала;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- формирование кадрового резерва;
- организация изобретательской и рационализаторской деятельности.

3. Взаимобусловленность, т.е. как у сотрудников, так и руководителей организации должны быть: мотивация, условия и возможности профессионального развития.

4. Всеобъемлемость. Программы и планы развития персонала должны быть разработаны для всех категорий сотрудников организации.

5. Перспективность. Мероприятия развития персонала должны носить опережающий характер, т.е. быть актуальными, востребованными и нацеленными на будущее.

Если учитывать все эти принципы, развитие персонала будет способствовать не только достижению целей работника, но и организации и общества в целом.

Предполагаемые результаты развития персонала представлены в таблице 2.4.

Т а б л и ц а 2.4. Результаты развития персонала для работника, организации и общества

Результаты развития персонала		
Для работника	Для организации	Для общества
1. гарантия сохранения рабочего места 2. приобретение новых знаний, умений, навыков, раскрытие способностей 3. увеличение собственной стоимости как работника на рынке труда 4. расширение возможностей профессионального и карьерного роста 5. расширение социальных связей и контактов 6. повышение самооценки и уверенности в себе	1. повышение производительности и качества труда, а следовательно, доходов организации 2. увеличение вклада каждого сотрудника в достижение целей организации 3. сокращение периода адаптации 4. повышение мотивации труда сотрудников 5. улучшение морально-психологического климата в коллективе 6. совершенствование корпоративной культуры организации 7. положительное влияние на трудовую дисциплину 8. облегчение делегирования полномочий 9. сокращение текучести кадров	1. развитие трудового потенциала общества 2. повышение производительности общественного труда

Во многих организациях развитие персонала рассматривается как долгосрочные инвестиции и является непрерывным процессом. Если на предприятии преобладает такое отношение к вопросам профессионализации, то есть гарантия, что в последующем деятельность, направленная на развитие, принесет свои плоды.