Тема 4

Кадровая политика организации как составляющая стратегии управления персоналом

1. Стратегические партнеры организации в службе управления персоналом

В процессе перехода к стратегическому управлению пер­соналом существенно меняются требования к качеству (ком­петенциям) менеджеров по персоналу. Компетенции должны быть необходимыми и достаточными для выполнения не толь­ко текущих, но и стратегических задач. В рамках стратеги­ческого подхода к управлению роль кадрового департамента определяется характером услуг, которые он предоставляет вну­тренним и внешним клиентам организации. Служба персона­ла принимает прямое и непосредственное участие в создании организацией ценностей, благодаря которым она достигает це­ли, реализует свою миссию. Содержание этих услуг охватывает различные виды деятельности (рис. 4.1).

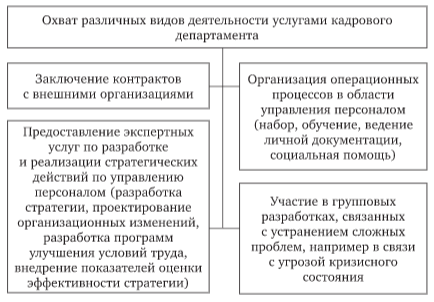


Рисунок 4.1 – Содержание услуг кадрового департамента

Благодаря предоставлению этих услуг служба управления персоналом создает реальные ценности для организации: для работников — условия достойного труда и развития; для вла­дельцев — увеличение прибыли за счет эффективного сочета­ния человеческого и технологического факторов; для клиен­тов — удовлетворение потребностей в необходимых продуктах и услугах.

Таким образом, служба управления персоналом вносит свой вклад в общий результат деятельности организации, в реализа­цию стратегии ее развития. Согласно характеру и содержанию создаваемых услуг служба управления персоналом в системе стратегического управления организацией играет ключевую роль:

1. стратегический партнер организации в процессе разра­ботки и реализации общей стратегии развития;
2. инициатор, проводник или агент изменений, который способствует внедрению инновационных изменений в деятель­ности компании в технологию и практику управления персона­лом;
3. защитник интересов работников организации, развивает их преданность организации;
4. эксперт в вопросах организации и выполнения работ в компании, достижения и определения результативности и эф­фективности деятельности;
5. консультант по вопросам стратегического управления персоналом, реализации кадровой политики, решения такти­ческих и оперативных задач в сфере работы с персоналом.

Реализация стратегического управления персоналом и вы­полнение основных функций кадровой работы требуют обра­зованных, профессионально компетентных работников служб персонала. Современные требования к HR-менеджерам охва­тывают знания бизнеса, основного поля деятельности компа­нии, понимание ее стратегии. Нередко в компаниях от специа­листов по управлению персоналом наряду со специальными знаниями требуют образование в сфере деятельности компа­нии, скажем в области страхования, банковского дела, агро­бизнеса и т. п.

Согласно классификатору профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОКПДТР 2020, установлены следующие должности для службы управления персоналом: ди­ректор по кадрам и быту — код 21477; инженер по подготовке кадров — 22675; специалист по кадрам — 26583, менеджер — 24047, инспектор по кадрам — 22956, табельщик — 26904.

Численность кадровой службы составляет обычно 1,0— 1,2 % общего количества работающих (табл. 4.1).

*Таблица 4.1 -* Эффективность работы кадровой службы и изменения их количественно-качественного состава

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Факторы эффективности работы кадровой службы | Требования к специалистам по управлению персоналом |
| 1 | Перевод работы с кадрами на современную информационно-техническую базу | Знания и навыки по подготовке и внедрению организационных изменений, в работе по преодолению сопротивления персонала, объединение его вокруг стратегических целей и задач организации |
| 2 | Развитие управленческой инфраструктуры, которая помогает в выполнении наиболее сложной кадровой работы |
| 3 | Интеграция функций управле­ния персоналом в общую систе­му менеджмента организации |

Специалисты по стратегическому управлению персоналом должны иметь отличительные компетенции, в пределах кото­рых необходимо:

*владеть*

* методикой определения стратегических и тактических целей, долгосрочным и оперативным планированием работы с персоналом;
* регламентацией функций структурных подразделений и работников;
* современными методами оценки персонала на основе компетенций и результатов деятельности;
* методами развития персонала на перспективу;

*иметь*

* стратегическое мышление;
* аналитические способности;
* четкое представление о перспективе развития своего предприятия, тенденциях изменений на рынке труда;

*уметь*

* применять инновационные подходы к организации тру­да, производства и управления, творческие и лидерские каче­ства, навыки командной работы;
* быть лично преданным организации;
* развивать способности к обучению;
* постоянно обновлять профессиональные знания;

*знать*

* корпоративную культуру, социальную политику, систему мотивации и эффективности управления персоналом;
* методы управления развитием и эффективностью орга­низации, методы анализа выполнения планов и программ, оп­ределения их экономической эффективности;
* методы проведения аудита, контроля оперативных управ­ленческих процессов, социологических исследований;
* бизнес планы, бизнес-процессы организации;
* системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям (специальностям), нормы труда;
* методы анализа количественного и качественного соста­ва персонала;
* порядок формирования, ведения банка данных и предо­ставления отчетности по системам управления персоналом и работе структурных подразделений;
* основы документационного обеспечения, порядок оформ­ления документов, предоставляемых в государственные органы, профессиональные союзы, общественные организации; цели и стратегию развития организации; порядок проведения заку­почных процедур и оформления сопутствующей документации; нормативные правовые акты, регулирующие права и обязан­ности государственных органов и организаций по предостав­лению учетной документации;
* структуру организации и вакантные должности (профес­сии, специальности);
* трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации в части ведения документации по персоналу; основы налогового зако­нодательства Российской Федерации; основы миграционного законодательства Российской Федерации в части привлечения и трудоустройства иностранных граждан и лиц без граждан­ства; основы административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц; законодательство Российской Федерации о персональных дан­ных; локальные нормативные акты организации в области управления персоналом;
* порядок заключения договоров (контрактов); нормы эти­ки делового общения; базовые основы информатики, структур­ное построение информационных систем и особенности рабо­ты с ними.

В условиях стратегического подхода по развитию организа­ции директор по управлению персоналом выполняет ряд функ­ций и обязательств по отношению к персоналу предприятия:

* работает как полноправный член команды высшего руко­водства организации;
* предлагает концепции и стратегии, которые дают воз­можность создавать, развивать и постоянно регулировать дол­госрочные программы в области человеческих ресурсов;
* следит за согласованностью программ в области челове­ческих ресурсов с организационной культурой;
* понимает не только стратегические цели, но и расходы, необходимые для их достижения;
* видит организацию в целом и индивидуальность каждого работника;
* ценит творчество и инициативу работников, создает ус­ловия для внедрения инноваций;
* проинформирован о нынешних и возможных будущих внутренних и внешних для организации событиях, и возникаю­щих проблемах и понимает их потенциальное воздействие на работников;
* отстаивает перед высшим руководством наиболее эффек­тивные стратегии использования человеческих ресурсов;
* формирует стиль управления и организационную куль­туру;
* является защитником профессии менеджера по человече­ским ресурсам.

Процедура осуществления стратегии управления персона­лом касается работников многих структурных подразделений организации, начиная с крупных производственных подразде­лений и заканчивая небольшими группами рабочих и служа­щих, а также бригадами.

Вместе с тем даже небольшие предприятия разрабатывают и реализуют стратегии развития. Независимо от размера ор­ганизации и ее профиля, управленческая деятельность в сфере управления персоналом характеризуется большой степенью неопределенности и зависит от стиля руководителя. Ключевой компетенцией, соответствующей требованиям времени, ста­новится стратегическое мышление. По мнению ведущих спе­циалистов в области менеджмента, стратегическое мышление стало важнейшим достоянием последнего периода, которое до­казало свою эффективность па практике.

Критериями оценки эффективности кадровых решений яв­ляются комплексность, приоритетность, непрерывность, срав­нимость показателей, надежность, справедливость и демокра­тичность.

Стратегическое мышление директора по управлению персо­налом направлено на принятие управленческих решений в сфе­ре формирования, использования и развития человеческих ресурсов организации, исходя из ее миссии, стратегических целей и задач. Модель принятия и реализации стратегическо­го решения средствами рациональной технологии приведены на рис. 4.2.

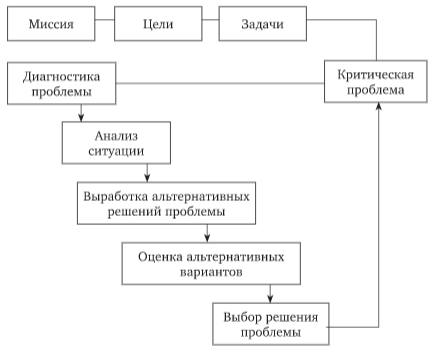


Рисунок 4.2 – Модель принятия и реализации стратегического решения

По такой технологии могут приниматься, например, реше­ния о выборе форм и методов развития персонала. Преиму­ществами рациональной технологии принятия и реализации стратегического решения в области управления персоналом яв­ляется высокая степень их обоснованности, возможность про­верки различных вариантов ухода от угроз потерь персонала, корректировка идей и действий. Однако в условиях неопреде­ленности и непредсказуемости внешней среды не всегда мож­но применить рациональную технологию принятия решений. В стратегическом управлении характерно преобладание незапрограммированных решений, применение нетрадиционных мыслительных технологий.

Стратегическое мышление директора по управлению персо­налом предполагает понимание общей цели развития органи­зации, ее целей и задач, четкое видение связи стратегии управ­ления персоналом с генеральной стратегией, аналитическую работу с внешней и внутренней средой, определение крити­ческих проблем, рассмотрение и оценку различных вариантов стратегий в области управления персоналом, умение сделать выбор наилучшей альтернативы, эффективных средств вопло­щения стратегических решений. Целеустремленность стратеги­ческого мышления заключается в том, что менеджеры по пер­соналу должны видеть стратегические цели предприятия, по­нимать их как важнейшие ориентиры для всех подразделений и для каждого сотрудника. Необходимо исходить из того, что стратегические цели в области управления персоналом служат конкретным направлениям достижения общей цели предпри­ятия. Вместе с тем их сегментируют на более локальные, кото­рые, в свою очередь, выступают направлениям их реализации.

Служба управления персоналом разъясняет смысл и значе­ние стратегических целей каждому исполнителю и определяет роль работника в их достижении. Очень важно, чтобы в долж­ностных инструкциях была четко сформулирована цель долж­ности во взаимосвязи со стратегическими целями организа­ции.

Разработка и реализация стратегии основывается на при­менении новейших технологий и выводе на рынок новых про­дуктов, стратегическое мышление менеджеров по управлению персоналом должно быть творческим и инновационным. Они должны усваивать и продуцировать новые знания, постоянно обновлять бизнес процессы, способствовать более быстрому внедрению новых идей в производство.

В современных условиях возникла новая последователь­ность: «создание потребности в определенных товарах и услу­гах — формирование заказов на их разработку и изготовле­ние — производство и реализация их потребителям». Успешные компании, создавая и удовлетворяя потребности потребителей, фактически формируют свою внешнюю среду.

Стратегическое мышление должно быть результативным, направленным на реализацию стратегических целей, какими бы отдаленными и смелыми они ни были. Вместе с тем, несмо­тря на постоянные изменения внешней среды, стратегическое мышление должно быть гибким, способным своевременно реа­гировать на изменения, учитывать их в деятельности организа­ции, постоянно обновляя бизнес-процессы и систему внутрен­них и внешних взаимоотношений организации.

Стратегическое мышление директора по управлению персо­налом включает (табл. 4.2).

*Таблица 4.2 - Стратегическое мышление директора по управлению персоналом*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № н/п | Стратегическое мышление | Особенность |
| 1 | Осознание управленческой иерархии и последовательности установления стратегических приоритетов | Применение си­стемного подхода, видение человеческих ресурсов организации как системы, все эле­менты и связи ко­торой необходимо принимать во вни­мание в стратеги­ческом управлении персоналом |
| 2 | Ориентация на распознавание и адекватное реагирование на изменения в среде, идентификация новых возможностей и потенциальных угроз |
| 3 | Логическое обоснование форм и методов привлечения и направлений использования инвестиций, а также персонала соответствующей квалификации для обеспечения решения проблемы долгосрочного развития компании |
|  | Координация стратегических и текущих, функциональных и производственных, ана­литико-плановых и исполнительных видов деятельности в организации |
|  | Осознание возможностей и масштабов влияния организации (или их совокупно­сти) на формирование среды, а не только реагирование на изменения |
|  | Ориентация на руководство процессами, развитие предприятия в долгосрочном периоде благодаря формированию соответ­ствующей системы стратегического управ­ления |

Таким образом, можно утверждать, что стратегическое мыш­ление менеджеров по персоналу способствует созданию страте­гически ориентированной, конкурентоспособной организации.

1. Менеджер по персоналу в управленческой команде стратегического менеджмента

Менеджер по персоналу является ключевой фигурой управ­ленческой команды стратегического менеджмента. Он прини­мает активное участие в формировании и реализации страте­гии развития компании и стратегии управления персоналом. Его функционал выходит за пределы подбора членов управ­ленческой команды. Главная его роль заключается в участии в выработке видения, целей, ценностей, задач управленческой команды и формировании ее устойчивой культуры (рис. 4.3).



Рисунок 4.3 – Деятельность менеджера по персоналу согласно Квалификационному справочнику должностей руководителей

Существуют три подхода к определению позиции менеджера по персоналу в команде стратегического менеджмента (рис. 4.4).

1. *проблемно-ориентированный* (подход «от проблемы»), когда менеджера по персоналу привлекают к команде для ре­шения насущной проблемы;
2. *процессно-ориентированный,* при котором менеджер по персоналу выполняет определенные обязанности в соответствии с содержанием процессов, выполняемых управленческой командой;
3. *целеориентированный,* когда менеджера по персоналу привлекают к команде стратегического менеджмента для до­стижения определенной цели или целей. При таких обстоя­тельствах HR-менеджер рассматривается как инструмент до­стижения бизнес-целей, а результаты его деятельности относят на общие результаты компании.



Рисунок 4.4 – Три подхода к определению позиции менеджера по персоналу

Задачи HR менеджера рассмотрены в табл. 4.3.

Менеджер по персоналу в управленческой команде стратеги­ческого менеджмента должен также проводить HR-мониторинг всех командных процессов. HR-мониторинг включает индиви­дуальную диагностику членов команды и диагностику коман­ды в целом (табл. 4.3).

Таблица 4.3 - Задачи HR-менеджера в парадигме стратегического управления персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Задачи  HR-менеджера | Примечания |
| 1 | Анализ информации о членах команды, характера взаимодей­ствия между ними, протекания внутрикомандных процессов | Информация анализируется и оценивается в проекции на бизнес- цели компании |
| 2 | НR-менеджер про­гнозирует развитие командной ситуации, командных процессов | Информация анализируется и оценивается в проекции на бизнес- цели компании |
| 3 | Непосредственно влияет на команду | *Формирование* позволяет сформировать будущую команду (структура, нормы, люди).  *Консолидация* способствует объединению членов команды для достижения бизнес целей, помощи лидеру и членам команды.  *Мотивация* даст возможность побудить членов команды успешно работать в команде.  *Коучинг* содействует развитию необходимых профессиональных и личностных компетенций членов команды.  *Диагностика* помогает анализировать и оценивать состояние команды в целом, эффективность внутри командных процессов, индивидуальное состояние членов команды.  *Консультирование* позволяет предоставлять консультации и советы членам команды по различным вопросам кадровой стратегии и политики |

Менеджер по персоналу в управленческой команде стратеги­ческого менеджмента должен также проводить HR мониторинг всех командных процессов (табл. 4.4).

Таблица 4.4 - HR-мониторинг всех командных процессов с индивидуальной диагностикой членов команды и диагностикой команды в целом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фокус диагностики команды | | | Средства монито­ринга командных процессов |
| Принципы мониторинга | Системность | | Мониторинг осущест­вляется системно, с помощью комплекса специальных меропри­ятий |
| Аналитичность | | Мониторинг прово­дится в рамках целе­вого подхода, исходя ил аналитической по линии HR менеджера по управлению коман­дой |
| Целеподчиненность | | Все результаты мони­торинга оцениваются через призму бизнес целей компании |
| Индивидуальная диагностика | Управленческая  компетентность | Управленческая культура. Коммуникатив­ная культура. Результативность командной работы | Собеседования, анкетирование, оценка результатов командных тренингов, обследования социаль­но-психологического климата в управленче­ской команде, анализ ключевых показателей эффективности членов команды стратегического менеджмента |
| Мотивация на достижение цели |
| Мотивация на работе в этой команде |
| Ценности (трудо­вые, коммуникатив­ные, командные) |
| Коммуникативная компетентность |
| Лояльность лидера |
| Ответственность |
| Профессионализм |
| Эффективность |

4.3. Бюджет и контроль затрат, направленных на управление персоналом

Деятельность службы управления персоналом требует опре­деленных затрат на персонал. Бюджетирование в управлении персоналом включает в себя процесс планирования бюджета расходов на персонал, организацию расходов, контроль за де­нежными средствами и анализ их расходования в соответствии со стратегическими, тактическими и оперативными целями организации.

Прежде чем спланировать бюджет службы персонала, необ­ходимо иметь в наличии бизнес-план компании относительно персонала, который позволяет:

* построить стратегию работы с персоналом, исходя из це­лей компании;
* определить приоритеты в работе с персоналом;
* спрогнозировать возможность достижения целей компа­нии с точки зрения развития человеческих ресурсов организа­ции;
* определить бюджет расходов на персонал и отстоять его перед руководством;
* представить план работы службы персонала с другими подразделениями и менеджерами компании;
* разработать несколько вариантов плана в зависимости от имеющейся бизнес-стратегии, которая предусматривает раз­личные сценарии развития компании;
* показать «прозрачность» работы с персоналом для учре­дителей;
* сформировать необходимый уровень взаимоотношений с социальной средой.

Процесс бюджетирования охватывает четыре стадии:

1. составление проекта бюджета;
2. рассмотрение и утверждение бюджета уполномоченны­ми лицами;
3. выполнение бюджета и контроль;
4. составление отчета об исполнении бюджета и его анализ.

Для того чтобы преодолеть финансовую напряженность и возможные кризисные явления, нужно интегрировать в си­стему менеджмента компании полный цикл управления затра­тами на персонал.

Основным методом бюджетного процесса является балансо­вый, а основной статьей — расходы на персонал.

Расходы на персонал подразделяются на прямые и непря­мые (рис. 4.5 и табл. 4.5, 4.6).

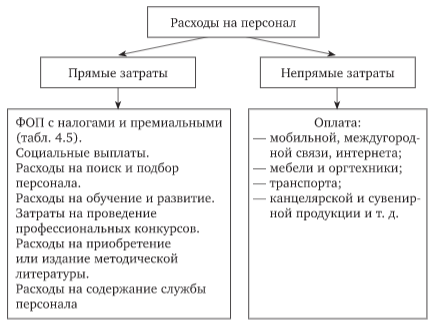


Рисунок 4.5 – Расходы на персонал

Расходы на персонал подразделяются на необходимые для решения стратегических, связанных с развитием на перспек­тиву, тактических и оперативных задач, связанных с функцио­нированием организации в текущем периоде.

Разрабатывая бюджет расходов на персонал, целесообраз­но придерживаться определенной технологии.

*Таблица 4.5 -* Планируемое использование трудовых ресурсов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | | | | |
| 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Количество соз­данных посто­янных рабочих .мест, ед. | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Численность работников всего, человек | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Заработная плата по работникам: |  |  |  |  |  |  |
| 1-й сотрудник (с 01.12.2019) | 12 500 | 12 500 | 12 500 | 12 500 | 12 500 | 12 500 |
| 2-й сотрудник (с 01.12.2019) | 12 500 | 12 500 | 12 500 | 12 500 | 12 500 | 12 500 |
| Фонд оплаты труда, руб., | 25 000 | 300 000 | 300 000 | 300 000 | 300 000 | 300 000 |
| Начисления на заработную плату, руб. | 22 696 | 129 290 | 129 290 | 129 290 | 129 290 | 129 290 |
| Фонд оплаты труда с начисле­ниями, руб. | 46 696 | 417 290 | 417 290 | 417 290 | 417 290 | 417 290 |

*Шаг 1.* Определение статей расходов на персонал и их доли в HR-бюджете.

*Шаг 2.* Сбор информации от руководителей структурных подразделений относительно планируемых расходов на персо­нал (наем, развитие, оплата, оценка, содержание в организа­ции).

*Шаг 3.* Сведение информации в единый документ в виде следующей матрицы (табл. 4.7).

Эта матрица даст представление о сумме расходов на пер­сонал по всем статьям и сумме расходов на персонал для всех подразделений организации. Очевидно, что при правильном планировании обе суммы совпадают.

*Шаг 4.* Разработка проекта бюджета на персонал.

Проект бюджета на персонал разрабатывается за год с уче­том стоимости услуг, предоставляемых кадровой службой, фак­тора времени (месяц, год), вида оплаты услуг (наличный, без­наличный) (табл. 4.8).

*Таблица 4.6 -* Расчет налоговой базы, руб. (за базовый показатель взят МРОТ 12 130 руб. на 01.01.2020)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | | | | |
| 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Начисления директору отдела управления персоналом | 6179,83 | 44 664,00 | 44 664,00 | 44 664.00 | 44 664,00 | 44 664,00 |
| Страховой фонд на пенсионное страхова­ние (ст. 430 Налогового кодекса РФ) | 3019.83 | 36 238.00 | 36 238,00 | 36 238.00 | 36 238.00 | 36 238.00 |
| Страховой взнос на обязательное меди­цинское страхование (ст. 430 Налогового кодекса РФ) | 3160.00 | 8426.00 | 8426,00 | 8426,00 | 8426,00 | 8426,00 |
| Начисления на заработную плату сотруд­никам, всего | 7675,00 | 92 100,00 | 92 100,00 | 92 100,00 | 92 100,00 | 92 100,00 |
| Заработная плата сотрудников: | 25 000,00 | 300 000.00 | 300 000.00 | 300 000,00 | 300 000,00 | 300 000,00 |
| Отчисления: Пенсионный фонд — 22 % (2019—2023) | 5500.00 | 66 000.00 | 66 000.00 | 66 000.00 | 66 000,00 | 66 000.00 |
| ОМС —5.1 % | 1275,00 | 15 300,00 | 15 300,00 | 15 300,00 | 15 300,00 | 15 300,00 |
| ФСС на случай временной нетрудоспособности — 2,9 % | 725,00 | 8700,00 | 8700,00 | 8700,00 | 8700,00 | 8700,00 |
| ФСС при травматизме — 0.7 % (класс риска 6) | 175,00 | 2100.00 | 2100,00 | 2100,00 | 2100,00 | 2100,00 |
| ВСЕГО начисления на общую заработную плату | 13 854,83 | 136 764,00 | 136 764,00 | 136 764,00 | 136 764,00 | 136 764,00 |
| Планируемый фонд оплаты труда с начис­лениями | 38 854,83 | 436 764,00 | 436 764,00 | 436 764,00 | 436764,00 | 436764,00 |

*Таблица 4.7 -* Матрица затрат на персонал, руб.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Маркетинг | Финансы | Производ­ство | ИТ | Логистика | Всего |
| Подбор персонала | 32 000 | 34 000 | 35 000 | 75 000 | 45 000 | 221 000 |
| Обучение и развитие | 15 000 | 28 000 | 23 000 | 45 000 | 13 000 | 124 000 |
| Оплата труда | 139 535 | 139 535 | 139 535 | 139 535 | 139 535 | 697 675 |
| Социальные выплаты | 444 535 | 444 535 | 444 535 | 444 535 | 444 535 | 444 535 |
| Корпоративные мероприятия | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 250 000 |
| Всего | 681 070 | 696 070 | 692 070 | 754 070 | 692 070 | 1 737 210 |

*Таблица 4.8 -* Бюджет затрат на персонал, руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Расходы | Январь | | | ... | | | Всего |
| затраты | оплата | всего | ... | ... | ... |
| Поиск, под бор и отбор персонала | 18 416,67 |  | 18 416,67 |  |  |  | 221 000, 00 |
| Обучение и развитие | 10 333,33 |  | 10 333,33 |  |  |  | 124 000, 00 |
| Оплата труда | 58 139,57 |  | 58 139,57 |  |  |  | 697 674,83 |
| Социальные выплаты и льготы | 37 044.58 |  | 37 044,58 |  |  |  | 444 535,00 |
| Корпора­тивные ме­роприятия | 20 833,33 |  | 20 833,33 |  |  |  | 250 000,00 |
| Итого расходов на персонал | 144 767.49 |  | 144 767,49 |  |  |  | 1 737 209,00 |

Наряду с этим необходимо выделить расходы на содержание самой службы управления персоналом, а также определить рас­ходы на функционирование и расходы развития (табл. 4.9).

*Та6лица 4.9 -* Составляющие стратегического кадрового бюджета (проект)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| HR-бюджет (в год) | Бюджет расходов | Бюджет развития |
| Расходы на персонал компании | Формируется в соответствии с оперативными планами работы по обеспечению компании персоналом | Формируется в соответствии со стратегическим и тактическим планами развития компании относительно персонала |
| Расходы на создание службы по работе с персоналом | Формируется в соответствии с организационной структурой подразделения | Формируется в соответствии с планами развития организационной структуры компании |

*Шаг 5.* Согласование проекта бюджета расходов по персона­лу с другими службами предприятия: стратегического планиро­вания, финансовой и т. п.

*Шаг 6.* Защита проекта бюджета по персоналу перед руко­водством организации.

*Шаг 7.* Утверждение бюджета по персоналу.

*Шаг 8.* Исполнение бюджета по персоналу.

В ходе разработки HR-бюджета нужно выявить возможности его оптимизации, для чего необходимо проанализировать со­держание и структуру расходов и доходов по плану ФХД (фи­нансово-хозяйственной деятельности), в частности по персо­налу.

Оптимизацию затрат по персоналу возможно произвести следующим образом.

*Расходы:*

* ограничения максимального количества работников;
* прекращение приема на работу;
* активное сокращение персонала.

*Выплаты:*

* замораживание выплат сверх тарифов;
* перерасчет повышенных тарифов на внетарифные вы­платы;
* корректировки внутренних фондов социального обеспе­чения.

*Анализ общих расходов:*

* изменение структуры расходов;
* смена «весовых» коэффициентов отдельных расходов.

*Повышение эффективности деятельности:*

* получение таких же результатов с меньшим количеством персонала;
* получение лучших результатов с таким же количеством персонала.

Стоит отметить, что в процессе HR-бюджетирования могут случаться определенные сложности:

* возникают проблемы при согласовании интересов под­разделений и компании в целом;
* трудно убедить руководство в необходимости финанси­рования статей расходов на персонал;
* бюджет управления персоналом может оказаться жест­ким, если в стратегическом плане компании не предусмотрен механизм контроллинга и корректировки;
* сложно учесть непредвиденные расходы;
* возникают противоречия между бюджетированием рас­ходов на стратегические и оперативные цели, которым на прак­тике часто отдается преимущество;
* при долгосрочном планировании цена ошибки огромна;
* возникают противоречия в оценке эффективности рабо­ты службы персонала различными субъектами управления, ру­ководством, сотрудниками.

С целью предупреждения возможных неудач в ходе выполне­ния НR бюджета необходимо осуществлять постоянный мони­торинг и контроль его использования. Своевременное выявле­ние отклонений позволит принять соответствующие решения, скорректировать действия, выявить возможности повышения эффективности развития кадрового департамента в условиях стратегического управления персоналом.

Практикум

**Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите функции отдела стратегического управления персоналом.
2. Как складывается бюджет расходов на персонал?
3. В чем заключается стратегическое мышление менеджера по пер­соналу и как оно формируется?
4. Какие статьи должен содержать бюджет расходов на персонал?
5. По каким критериям можно оценить эффективность кадровой работы?
6. Объясните роль отдела стратегического управления персоналом как защитника интересов работников.
7. Назови те характерные недостатки современных кадровых служб.
8. Какие мыслительные техники применяются в ходе принятия стратегического решения по управлению персоналом?
9. В чем заключаются особенности оценки деятельности кадровой службы стратегического управления персоналом?
10. Назовите этапы процесса HR-бюджетирования.
11. Охарактеризуйте новые роли кадровой службы в условиях стратегического управления персоналом.
12. Охарактеризуйте роль отдела стратегического управления персонала как стратегического партнера бизнеса и агента изменений политики предприятия.
13. Какие роли выполняет HR менеджер в управленческой команде стратегического менеджмента?
14. Что включает бизнес-план компании по персоналу?
15. Раскройте содержание взаимосвязей отдела стратегического управления персоналом с другими структурными подразделениями организации. Приведите пример.
16. Какие типы задач решает служба стратегического управления персоналом?
17. Раскройте факторы, определяющие структуру службы страте­гического управления персоналом.
18. Что относится к прямым и косвенным затратам на персонал?

**Задание для самостоятельного выполнения**

4.1. Какие тенденции развития подразделений стратегического управления персоналом можно заметить?

1. Дайте характеристику основным понятиям HR бюджета, раскройте их значение для реализации стратегии управления персоналом.
2. Опишите компетенции менеджера по персоналу, в функционал которого входит участие в разработке стратегий управления персона­лом.
3. Подумайте, какие функции по стратегическому управлению персоналом выполняются:

а) в небольших организациях;

б) бюджетных организациях;

в) учебных заведениях.

1. Проанализируйте опыт зарубежных стран в организации служ­бы управления персоналом и возможности его применения в Россий­ской Федерации.
2. Составьте профиль компетенций современного HR менеджера.
3. Обоснуйте необходимость создания отдела стратегического управления персоналом в структуре кадрового департамента.
4. Приведите пример организационной структуры кадровой службы современной организации.

Круглов, Д. В.  Стратегическое управление персоналом : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 168 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14713-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/497151 (дата обращения: 12.02.2022). – С. 73-93.