Одегов, Ю. Г.  Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 575 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14217-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/496601 (дата обращения: 27.04.2022). – С. 335-378.

**6.1. Планирование численности, потребности и структуры персонала**

Многочисленные исследования показывают, что на предприя­тиях не ведется систематическое и научно обоснованное планиро­вание численности и квалификационных характеристик персонала. Более того, отсутствие интереса к планированию численности персонала является одной из универсальных характеристик совре­менных российских компаний. Фактически, только 10 % стратегий работы с персоналом отечественных компаний содержит прогноз необходимой численности сроком больше года.

Превышение фактической численности работников предприятий над размерами экономически обоснованной численности приводит к следующим *результатам:*

* снижению эффективности использования трудовых ресурсов;
* снижению коэффициента оборота рабочей силы по приему и повышение коэффициента оборота по выбытию;
* росту коэффициента текучести;
* снижению уровня заработной платы, что и становилось при­чиной усиления текучести кадров.

Спрос на работников той или иной профессии в основном опре­деляется сложившейся профессионально-квалификационной струк­турой занятых в производстве и социальной сфере, хотя структура спроса претерпевает существенные изменения под влиянием следу­ющих факторов:

* увеличения потребности в работниках, владеющих знаниями в области информационных технологий;
* перемещения трудовых ресурсов из промышленности, транс­порта и строительства в секторы экономики, связанные с предо­ставлением услуг населению и предприятиям;
* увеличения количества рабочих мест в промышленности по­сле резкого сокращения их числа в результате масштабного кризиса;
* снижения потребности в неквалифицированных работниках (при том, что их численность остается высокой).

Имеет место тенденция увеличения доли выпускников вузов, ко­торые трудоустраиваются не по полученной специальности: 50 % инженеров, 30—40 % врачей, экономистов и юристов. Это свиде­тельствует о погрешности в определении перспективной потребности в квалифицированных кадрах по профессиям и специальностям.

Росстат оперирует следующими критериями на рынке труда:

* уровень занятости;
* уровень безработицы;
* среднее время поиска работы безработными;
* доля безработных, ищущих работу 12 месяцев и более.

«В среднем по России уровень безработицы, по данным за III квартал 2019 г., составляет 4,4 %, уровень занятости — 59,7 %. Среднее время поиска работы в стране составляет 6,4 месяца, а более года ищет работу примерно каждый пятый безработный (21,6 %).

Росстат ранжирует регионы от 1 до 85 по каждому из четырех показателей: уровень занятости, уровень безработицы, среднее время поиска работы безработными, доля безработных, ищущих работу 12 месяцев и более.

Место в рейтинге напряженности на рынке труда определяется как средний балл из четырех. Результат округляется до одного знака после запятой».

Прогноз отраслевой потребности в кадрах экономики по Россий­ской Федерации в целом и ее регионам ассоциируется с прогнозом профессионально-квалификационного состава занятых, при этом подразумевается распределение занятых по уровню образования. В таком случае прогнозируемая потребность должна увязываться с подготовкой кадров в системе профессионального образования.

По итогам исследования агентства по подбору персонала *Kelly Services* после кризиса в 2009—2010 гг. стала наблюдаться тенден­ция к пересмотру стратегий HR-планирования в сторону большей привязки к конкретным потребностям бизнеса. Соответственно, планирование персонала как важный фактор повышения производительности труда получает в России особую актуальность.

Персонал организации — *это совокупность работников, состоящих с организацией как юридическим лицом, в отношениях, регулируемых трудовым договором (договором найма). Он характеризуется прежде всего численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью и другими показателями.*

*Численность* персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы задают ее *нормативную (плановую)* величину, которую на практике почти никогда не удается обеспечить. Поэтому персонал более объективно характеризуется *списочной (фактической)* численностью, т. е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

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

В условиях дефицита кадров списочная численность может существенно отличаться от нормативной, поэтому целесообразно постоянно контролировать соотношение этих двух показателей как в абсолютном, так и в относительном выражении, и не допускать их значительного расхождения.

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

1. *постоянные,* принятые в организацию бессрочно либо на срок более одного года по контракту;
2. *временные,* принятые на срок до 2 месяцев, а для замещения временно отсутствующего лица — до 4 месяцев;
3. *сезонные,* принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев.

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

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

Списочное число рабочих (Чсп) может быть определено по степени использования фонда рабочего времени и явочной численности работников по формуле:



где Чя — явочное число рабочих в сутки в планируемом периоде, определяется исходя из Чя в смену и количества смен в сутки, Чя в смену — минимальное количество рабочих, необходимое для выполнения планируемого задания по производству продукции за смену. Определяется но участкам, цехам, операциям производ­ственного процесса; Ксс. - коэффициент списочного состава.

Списочная численность персонала может рассматриваться не только как моментная, но и как средняя величина за некоторый период — месяц, квартал, год. Так, среднесписочная численность за месяц — это сумма явок и неявок по дням, отнесенная к кален­дарному числу дней. При этом показатели за выходные и празднич­ные дни приравниваются к предшествующим рабочим.

Среднегодовая или среднеквартальная численность определяется по формуле:



где ЧПср— средняя численность персонала за период; Ч1, Ч2, Ч3 — численность персонала на начало каждого подпериода; *п —* число подпериодов, из которых состоит данный период.

Поскольку не все работники по тем или иным причинам еже­дневно бывают на рабочем месте, истинную его величину на кон­кретный момент характеризует его *явочная численность.*

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную (qя) определяется по формуле:



где Чя — явочное число рабочих; Чсп — списочное число рабочих.

Обычно он определяется по отдельным подразделениям цеха или предприятия.

Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц со­ответствующих возрастов в его общей численности. При изучении возрастного состава применяются следующие группировки: 16, 17, 18, 19. 20—24, 25—29, 30—34, 35—39, 40—44,45—49, 50—54, 55— 59, 60 64, 65 лет и старше.

Структура персонала *по стажу* может рассматриваться двояко: в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. С *об­щим стажем* напрямую связан уровень производительности труда. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16 20, 21—25, 26—30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более.

Стаж *работы в данной организации* характеризует закрепляемость кадров. Статистика выделяет следующие периоды для расче­та этого показателя: до 1 года, 1—4, 5—9, 10—14, 15—19, 20—24, 25—29, 30 лет и более.

Структура персонала *по уровню образования* (общему и специ­альному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее образование, незаконченное высшее (более половины срока обучения), при­кладной бакалавриат, среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное.

В основе профессиональной компетентности лежит *профессио­нальная пригодность —* совокупность психических и психофизио­логических особенностей человека, необходимых для осуществле­ния эффективной профессиональной деятельности.

Требования к профессиональной компетенции во многом за­висят от уровня управления и характера должности. Сегодня для высших руководителей сокращается значение специальных знаний и навыков, но повышается роль социальных способностей в области общения, руководства сотрудниками, способности воспринимать и интерпретировать новую информацию.

В условиях современного этапа НТП четко прослеживается тен­денция к быстрому устареванию знаний и опыта персонала, которое выражается в отставании индивидуальных знаний, навыков и опыта от современных требований к должности и профессии.

*Профессиональная компетентность* определяет способность работника качественно и безошибочно выполнять свои функции как в обычных, так и в экстремальных условиях, успешно осваивать но вое и быстро адаптироваться к изменяющимся условиям.

Выделяют следующие виды профессиональной компетентности:

* *функциональная* компетентность характеризуется профессио­нальными знаниями и умением их реализовывать;
* *интеллектуальная* компетентность выражается в способно­сти к аналитическому мышлению и осуществлении комплексного подхода к выполнению своих обязанностей;
* *ситуативная* компетентность означает умение действовать в соответствии с ситуацией;
* *социальная* компетентность предполагает наличие коммуни­кационных и интеграционных способностей, умения поддерживать отношения, влиять, добиваться своего, правильно воспринимать и интерпретировать чужие мысли, высказывать к ним отношение, вести беседы и пр.

При планировании персонала организации требуется взаимо­действие организационных инструментов в следующих сферах:

* *политика занятости в организации —* наем работников с уче­том их квалификации, долгосрочные трудовые отношения;
* *руководство персоналом —* привлечение работников к выяв­лению и решению возникающих проблем в соответствующей орга­низационной сфере, регулярные развивающие беседы с сотрудника ми, в результате которых достигается обратная связь и учитывается прогресс в обучении персонала работе;
* *организация работ* — распределение видов деятельности, по­вышающих квалификацию, регулярная смена заданий с целью раз вития разных навыков;
* *развитие персонала* проведение мероприятий по обучению и повышению квалификации на различных ступенях карьеры.

Проведение данной работы позволит на стадии проектирования определить основные элементы структуры персонала, обусловленные технико-экономическим уровнем производства, и свести к ми­нимуму риски, связанные с удовлетворением потребности организации в персонале.

Планирование численности персонала представляет собой систему мероприятий, которые проводятся с целью обеспечения наличия специалистов необходимой квалификации для выполнения определенной работы (рис. 6.1). При планировании необходимо определить следующие стратегические вопросы «управления численностью».

1. Планируемое увеличение продаж по сравнению с предыду­щим периодом.
2. Вероятность открытия подразделений или аренды новых пло­щадей.
3. Удовлетворенность руководства квалификацией персонала.
4. Возможность разработки новых продуктов.
5. Планы по открытию или закрытию региональных филиалов.

В качестве примера предлагается рассмотреть опыт планирова­ния персонала компании «Лукойл» (табл. 6.1).

При планировании необходимо изучить следующие материалы.

1. Штатное расписание.
2. Личные данные сотрудников, в том числе сведения о дополни­тельных навыках.
3. Показатели текучести кадров и ее причины.



Рисунок 6.1 – Стратегическая карта бизнес-процесса «Управление численностью»

*Таблица 6.1 -* Нефтяная компания «Лукойл»

|  |
| --- |
| **Планирование и политика** |
| * Разработка методологии прогнозирования потребностей

н персонале* Разработка плана потреб­ностей в персо­нале (на разных условиях)
* Анализ струк­туры и характе­ристик персо­нала
 | * Обеспечение соблюдения требований законо­дательства
* Разработка нормативных документов

по работе с пер­соналом* Стандартиза­ция и систематизация кадровых процессов
 | * Планирова­ние, проведение и оформление организацион­ных изменений
* Планирование преемствен­ности, кадро­вого размера, «мобильного» персонала
 | * Разработка и внедрение системы показателей и кадровой отчетности по организациям Группы «Лукойл»
* Ведение организационной структуры и штатного рас­писания
* Составление, утверждение

и мониторинг бюджета кадро­вой службы |
| **Привлечение, отбор и наем** | **Мотивация и вознаграждение** | **Обучение и развитие** | **Перемещение и вывод на пенсию** |
| * Определение источников привлечения различных групп персонала
* Разработка программы

и плана работ по привлечению персонала из раз­ных источников* Создание

и актуализация базы данных по имеющимся и запланирован­ным вакансиям* Определение условий найма, подготовка

и подписание трудовых договоров и оформле­ние переводов | * Оценка долж­ностей, разра­ботка и управление тарифной сеткой и систе­мой разрядов
* Разработка и управление политикой воз­награждения персонала
* Разработка

и администриро­вание структуры пакета возна­граждения для различных групп работников* Разработка и управление программами вознаграждения для отдельных групп персонала
 | * Определение потребностей

в обучении и раз вития для разных групп работ­ников с учетом корпоративных стандартов и программы обучения* Формирова­ние бюджета по обучению

и развитию* Определение и планирование форм, видов и поставщиков обучения для разных групп работников
* Разработка и внедрение методологии
 | * Разработка политики управ лепил «мобиль­ным» персоналом
* Управление процессами перемещения, ротацией, командированием
* Оформление и поддержка при выходе работ­ника на пенсию
 |
| **Планирование и политика** |
| * Разработка и внедрение вво­дных курсов для новых работай КОВ
* Поддержка и мониторинг результативности в первые месяцы работы
 | * Разработка и отслеживание показателей и критериев результативности
* Разработка и управление переменной частью вознаграждения
* Управление

и администрирование программ социальной защиты и допол­нительных льгот* Управление программами вознаграждения
 | • Разработка оценки эффек­тивности обуче­ния• Разработка планов развития карьеры для разных групп работников |  |
| **Управление информацией** |
| * Разработка и управление системой внутри корпоративного информирования и обмена знаниями
* Разработка и реализация внутренних PR программ
 | • Управление информирова­нием целевых аудиторий вне компании с целью продвижения корпора­тивного бренда | * Разработка, внедрение и под­держка единой кадровой информационной системы
* Разработка и управление системой сбора и учета пред­ложений работников по улуч­шению методов/ способов работы
 | * Кадровое делопроизводство
* Составление

и предоставление сводных данных о персонале руководству |

Еще в советское время Институт экономики и организации промышленного производства СО АН СССР определют текучесть кадров как «важнейшую часть перемещений между местами работы и сфе­рами занятости в народном хозяйстве, осуществляемых самими тру­дящимися вследствие несоответствия мест работы их запросам». Согласно определению социологов Л. С. Бляхмана, А. Г. Здравомыслова и О. И. Шкаратана под текучестью подразумевают «внеплановое движение рабочей силы по причинам, не вызываемым произ­водственной необходимостью с точки зрения предприятия».

Чтобы точнее определить нормы текучести, необходимо учитывать такие факторы, как особенности бизнеса, количество людей, которые могут не пройти аттестацию, естественный уход сотруд­ников из компании (на пенсию, в декрет) и сезонность. При этом в разных подразделениях одного и того же предприятия может быть своя норма текучести.

Говоря о текучести, нельзя забывать о тех потерях, к которым она приводит.

Потери, вызванные снижением производительности труда у ра­бочих перед увольнением, т. е. стоимость недополученной про­дукции, определяется как произведение коэффициента снижения производительности труда, ее среднедневного уровня, числа дней адаптации, числа работников, выбывших по причине текучести:



где Вi — средняя выработка; Кп — коэффициент производительно­сти труда перед увольнением; Ду - число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда; ЧТ — число работников, выбывших по причине текучести.

Потери, вызванные недостаточным уровнем производительно­сти труда вновь принятых рабочих, определяются как произведение числа работников, выбывших по причине текучести, суммы произ­ведений показателей среднедневной выработки рабочего в каждом месяце периода адаптации, помесячных коэффициентов снижения производительности труда и числа дней в соответствующем месяце:



где Вл — среднедневная выработка рабочего в каждом месяце пери­ода адаптации; Кt помесячный коэффициент снижения производительности за период адаптации; t — число дней в соответствующем месяце.

Потери от брака у вновь поступивших работников определяют­ся как произведение общей величины потерь от брака, доли потерь от брака у лиц, проработавших до одною года, доли текучести в со­ставе уволившихся, деленное на коэффициент изменения числен­ности работающих:



где Пбр. общ — общие потери от брака; dбр — доля потерь от брака у лиц, проработавших менее года; *dТ —* доля текучести в выбытии кадров; Кч — коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базисным.

Общая величина потерь равна сумме всех частных потерь.

Затраты на замену рабочих составляют 7—12 % их годовой зара­ботной платы, специалистов — 18—30 %, управляющих 20—100 %.

Уровень устойчивости кадров ( %) определяется по формуле:

У = К1 + К2+ К3,

где К1 — процент от общего числа постоянных (годовых) работ­ников; К2 - процент в общем числе неудовлетворенных предприятием работников численности работников, которые в результате проведенных мероприятий удовлетворили свои притязания (реадатированные работники); К3 — неустойчивая часть коллектива предприятия.

К3= 100 -(К1 + К2),

где 100 — среднесписочная численность работников на предпри­ятии (%).

Коллектив организации представляет собой суммарное количе­ство перечисленных выше различных групп работников (К1 + К2 + К3).

В рамках планирования движения персонала решаются следующие практические задачи:

* ориентация вновь поступающих работников на занятие тех должностей и рабочих мест, овладение теми профессиональными специальностями, которым они в наибольшей степени пригодны;
* укомплектование вакансий с учетом их специфики кадрами требуемой квалификации;
* создание системы профессионального продвижения, учитывающей возраст, состояние здоровья, физические и интеллектуальные возможности личности.

**Пример расчета численности персонала компании**. Числен­ность персонала компании по штатному расписанию 100 человек. По состоянию на 1 декабря сотрудников было 90, вакансий — 10, текучесть — 20 %, т. е. 20 человек. Предположим, что еще 10 %, или 10 работников, уйдут. Получается, что даже для сохранения су­ществующей численности нужно набрать 40 человек (10 + 20 + 10).

В случае если ожидается повышение продаж на 20 % (и увеличе­ние численности персонала на 10—30 %), то как минимум нужно еще 10 человек. Следовательно, в планируемом году необходимо принять 50 сотрудников, что составляет 50 % от сегодняшнего их количества в соответствии со штатным расписанием.

Планирование персонала — отражение не только долгосрочной стратегии компании, но и принципов ее работы, корпоративной культуры, а также ментальности собственников и управленцев.

На практике планирование персонала в крупных компаниях со­провождается проведением следующих мероприятий.

1. Проведение анализа наличия необходимого компании персо­нала.
2. Определение качественной и количественной потребности в персонале.
3. Оптимизация соотношения внутреннего и внешнего привле­чения персонала.
4. Разработка критериев отбора персонала.
5. Распределение новых работников по рабочим местам.
6. Определение содержания работ на каждом рабочем месте.
7. Создание более благоприятных условий труда.
8. Проведение контроля за работой персонала.
9. Краткосрочное планирование развития персонала.
10. Определение максимально допустимой численности работников в компании, при которой будут обеспечены выполнение при­нятой стратегии развития компании и фактический избыток или дефицит численности к моменту начала реализации стратегии.
11. Проведение в случае избыточной численности занятых сле­дующих мер:
* социологического опроса;
* анализа причин невозможности обеспечения рабочим местом определенных работников;
* определения потребности и финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения гарантий и компенсаций работникам, кото­рые могут быть задействованы в компании.
1. Принятие мер по повышению привлекательности компании на рынке труда для работников в случае дефицита необходимых ра­ботников.

Практика оптимизации персонала на примере ОАО «АвтоВАЗ» схематически представлена на рис. 6.2.

Потребность в персонале — одно из важнейших направлений планирования персонала, позволяющее установить на заданный плановый период его качественный и количественный состав пер­сонала (см. рис. 6.2).

Собственно планирование потребности в персонале включает следующее определение.

1. Места и времени возникновения дефицита кадров (для его выявления служба персонала может направлять в подразделения специальные вопросники).
2. Величины потребности (валовой и чистой) в человеческих ре­сурсах:
* нормативной (при создании предприятия или осуществлении организационных изменений);
* текущей (для компенсации отклонений от нормы);
* перспективной.

При этом сама потребность рассматривается в трех аспектах:

* количественном (где, сколько);
* качественном (в нем — специальности, квалификационные группы);
* временном (когда).

При планировании потребности компании в персонале рекомен­дуется осуществить следующие мероприятия:

* определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития компании, количество производимой продук­ции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т. и.). При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в том числе квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уров­ней), технический персонал;
* провести анализ наличия необходимого компании персонала; определить качественную потребность в персонале (выявление квалификационных требований и анализ способностей работ­ников, необходимых для выполнения производственных задач);
* определить количественную потребность в персонале (прог­ноз общей потребности в персонале, оценка его движения).

Качественную и количественную потребность в персонале рас считывают в единстве и взаимосвязи.



Рисунок 6.2 – Схема оптимизации персонала ОАО «Автоваз»

Качественная потребность, т. е. потребность по категориям, про­фессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается на основе:

* профессионально-квалификационного деления работ, зафик­сированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;
* требований к должностям и рабочим местам, закрепленным п должностных и рабочих инструкциях, описаниях рабочих мест;
* штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей и рабочих мест;
* документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профес­сионально квалификационному составу исполнителей.

Качественная потребность в специалистах и руководителях мо­жет быть определена путем последовательной разработки следую­щих организационных документов:

* система целей как основа организационной структуры управ­ления;
* общая организационная структура, а также организационные структуры подразделений;
* штатное расписание;
* должностные инструкции и описания рабочих мест.

Расчет качественной потребности по профессиям и специальностям сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности.

Планирование качества персонала может осуществляться укрупненно, исходя из социально демографической структуры коллектива организации. Известно, что наибольшую производительность обеспечивают работники конкретной возрастной группы, и тру­довой потенциал организации в определенной степени зависит от того, каков удельный вес работников этой возрастной группы в этом числе работников. Кроме того, могут быть выделены наи­более производительные группы по стажу работы в организации и определен их удельный вес в численности работников. На основа­нии результатов расчета можно судить, насколько привлекательна организация для работников. Эта привлекательность складывается из ряда критериев: мотивирующая заработная плата, возможности карьерного роста, интересный функционал, расширенный социальный пакет, возможности профессионального развития, финансовая стабильность организации, приятная рабочая атмосфера, хорошая репутация компании, гарантия долгосрочной занятости, удобное расположение офиса и возможность соблюдения баланса между ра­ботой и личной жизнью.

Дадим краткую характеристику некоторым из этих критериев.

**Средняя заработная плата**. Величину данного показателя необ­ходимо рассматривать в динамике. Сравниваются темпы роста сред­ней заработной платы в организации с темпами роста средней зара­ботной платы в регионе. Заработная плата, будучи одним из факто­ров удовлетворенности работника организацией, выделяется особо как в связи с се стимулирующей ролью, так и в связи с инфляцией, нарастание которой не может не сказаться на мотивации работни­ков.

**Наличие льгот**, предоставляемых организацией работникам, в настоящее время является существенным фактором конкуренто­способности организации на рынке труда.

**Местоположение организации** и ее транспортная доступ­ность особенно важно для больших городов и организаций, на кото­рых используются сквозные профессии.

Удовлетворение качественной потребности в рабочей силе воз­можно двумя путями:

1. переподготовкой и повышением квалификации персонала предприятия;
2. с помощью служб занятости (государственных — ГСЗ или частных кадровых агентств КА), средств массовой информации и соответствующих интернет-ресурсов.

Федеральный стандарт (см. Приказ Минтруда России от 13 ноя­бря 2012 г. № 524н требует, чтобы работодатели в «сведениях о потребности в работниках, наличии свободных рабочих мест (вакант­ных должностей)» указывали основные условия предполагаемой работы: ее характер (постоянная, временная, по совместительству, сезонная, надомная), режим, размер заработной платы, перечень социальных гарантий.

Но если ГСЗ работает с вакансиями, по которым формы занятости предусмотрены ГК РФ, то по вакансиям в СМИ, в том числе интернет изданиях, а также КА эти формы занятости носят разный формат. В процессе переговоров с соискателями работодатель может указать такие условия, как «заработная плата обсуждается на собе­седовании», «условия оплаты обговариваются с успешными кандидатами», «оплата будет зависеть от конкретных результатов вашей работы», «график по выбору кандидата», «часы работы в зависимости от загрузки» и др.

Публикуя не отвечающие законодательству условия в объявле­ниях о вакансиях, эти посредники на рынке труда закона не нару­шают. Их свобода в этом вопросе ограничивается только нормами Закона Российской Федерации от 19 апреля 1991 г. № 1032-1 «О за­нятости населения в РФ», которые запрещают указывать лишь дис­криминационные сведения в описании вакансии.

В экономике растет спрос на профессии, которые появились не­давно или появятся в ближайшем будущем под влиянием становления 6ТУ. В этих условиях переманивание готовых специалистов — уже не самая эффективная технология подбора квалифицированных кадров и больше не оправдывает себя в долгосрочном периоде. Что­бы удовлетворять качественную потребность в персонале, работо­дателям необходимо будет больше вкладывать в подготовку нужных им специалистов.

Задача количественной потребности в персонале сводится к вы­бору метода расчета численности сотрудников, установлению ис­ходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности работников на определенный временной период. При этом следует отметить, что принципиальных различий в подхо­дах к определению численности персонала, принятых в отечествен­ной и зарубежной практике, не наблюдается.

Выделяют несколько методов расчета количественной потребности в персонале (табл. 6.2).

*Таблица 6.2 -* Классификация методов расчета потребности по категориям персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Категория и группа персонала | Метод расчета численности |
| по трудо­емкости | по числу рабочих мест | по нормам обслуживания | по нормам численно­сти |
| 1. Рабочие и специалисты |
| 1.1. Основные | В серийном и единичном производстве с рабочими местами, имеющими относительно широкую спе­циализацию | В поточном производстве | В высоко­автомати­зированном производстве с многоста­ночным об­служиванием |  |
| 1.2. Вспомогательные | Во вспомогательном производстве при изготовлении инструмента и оснастки | Во вспомогательных операциях, не подлежащих нормированию | При обслуживании производства: peмонт и наладка оборудования; транспортные операции; уборка помещений и т. д. |  |
| 2. Специали­сты | На выполне­ние отдельных видов работ, подлежащих нормирова­нию: разработка технологий в устроившем­ся производ стве; — типовые конструкторские операции | При невозмож­ности определить предсто­ящий объем работ |  | Для основ­ной части ИТР и спе­циалистов |
| 3. АУП |
| 3.1. Руково- дители |  | Для руководителей, объем работ которых определить невозможно, либо труд которых нор­мированию не подлежит |  | Для функ­циональных руководителей и большей части линейных руководите­лей |
| 3.2. Служа­щие | Для отдельных делопроизводственных операций | Для работни­ков, объем работ которых определить невозможно, либо труд которых нормированию не подлежит |  | Для основной части служащих |
| 4. МОП |  | Для работни­ков, объем работ которых определить невозможно, либо труд которых нор­мированию не подлежит | Для основной части МОП |  |
| 5. Охрана |  | Для работни­ков, объем работ которых определить невозможно, либо труд которых нор­мированию не подлежит | Для основной части охраны |  |

Основной из них — метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса. Данные о времени трудового процесса позволяют рассчитать численность рабочих, количество которых определяется непосредственно его трудоемкостью по формуле:



где Тн — время, необходимое для выполнения заданной программы (создания планового объема продукции или услуг); Фt – норматив­ный (полезный) фонд рабочего времени одного сотрудника; рассчитывается на основе баланса рабочего времени одного работника; Кn — коэффициент пересчета явочной численности в списочную; Чр - численность рабочих.

В условиях многономенклатурного производства Тн определяет­ся по формуле:



где n — количество номенклатурных позиций изделий в производ­ственной программе; Ni – количество изделий i-й номенклатурной позиции; Т, — время выполнения процесса (части процесса) по из­готовлению изделия i-й номенклатурной позиции; Тн.прi — время, необходимое для измерения величины незавершенного производ­ства в соответствии с производственным циклом изделий i-й номенклатурной позиции; Кв — коэффициент выполнения норм времени (в зарубежной литературе — уровень производительности, уровень использования времени), который рассчитывают по формуле:



Расчет численности работников по рабочим местам и нормати­вам численности производится по формуле:



где Чрм — потребность в персонале, чел.; *Npм —* число рабочих мест; Кз — коэффициент загрузки рабочих мест; КП — коэффициент пере­счета явочной численности персонала в списочную.

Нормативы численности (М) при этом рассчитываются по формуле:



Данный метод применяют в случае использования метода расче­та по нормам обслуживания, так как и необходимое количество ра­ботников, и нормативы численности устанавливают исходя из норм обслуживания.

Количество рабочих мест может быть определено дифференцированно по профессиональным видам работ, их квалификационной сложности работ при соответствующем выделении исходных данных о времени изготовления изделия.

Потребность в персонале делится на общую (суммарную) и до­полнительную. Общая потребность равна количеству работников, необходимых для решения задач, заложенных в планах и программах компании, и прогнозируется на основе их анализа.

Она определяется по следующей схеме:

* штатные должности, всего:

занятые должности;

вновь привлекаемые кадры (после обучения, армии и т. п.).

Текущая потребность или избыток рабочей силы.

Необходимость замены работников в связи:

* с уходом на пенсию;

призывом в армию;

* среднестатистической текучестью;
* среднестатистической смертностью.

Потребность в замене на перспективу вследствие естественных причин.

Потребность в связи с расширением деятельности.

Потребность в связи с совершенствованием деятельности.

Высвобождение персонала в связи с сокращением должностей.

Общая потребность или избыток персонала.

Она может быть рассчитана по следующим формулам:

• по объему выработки на одного работника (производительности труда):



где ЧП — численность персонала; *Nпp—* объем производства (объем продаж); В — выработка на одного работающего;

• величине прибыли до оплаты налогов:



где ΣП — общая сумма прибыли до уплаты налогов; П — величина прибыли, приходящаяся на одного работника;

• добавленной стоимости:



где *dс* размер добавленной стоимости; *d* удельный показатель добавленной стоимости на одного работника.

Дополнительная потребность представляет собой разницу между общей потребностью и будущей (прогнозной) численностью персонала па начало периода по подразделениям, специальностям, долж­ностям и пр. Она учитывает развитие организации под воздействием рыночных факторов, увеличение масштабов се деятельности, необходимость замены практиков, заполнения вакансий, естествен нос выбытие.

Дополнительная потребность в персонале рассчитывается:

— в связи с расширением производства;

необходимостью возмещения выбывающих работников.

Расчет дополнительной потребности (Чдоп) осуществляется по формуле:



где ΔЧрасш — прирост численности персонала в связи с расширени­ем производства; ΔЧвозм — возмещение работников, ушедших с ра­боты по различным причинам.

Прирост численности персонала в связи с расширением произ­водства определяется по формуле:



где Т1 — трудоемкость изготовления продукции до расширения производства; q1 — производительность труда до расширения про­изводства; ΔТ — прирост трудоемкости за счет увеличения объема производства; Δq — прирост производительности труда за счет ро­ста объемов производства.

Возмещение численности персонала (ΔЧВОЗМ) рассчитывается по формуле:



где ΔЧ е.у.. — естественная убыль сотрудников; ΔЧДВ  — «движение» персонала.

Расчет численности по категориям осуществляется:

* по трудоемкости (нормам времени и объема работ); нормам обслуживания;
* числу рабочих мест;
* нормам численности.

При расчете дополнительной потребности принимается во вни­мание коэффициент невыхода на работу:



Исходя из дополнительной потребности в персонале планируют­ся мероприятия по его привлечению, перераспределению, адаптации, высвобождению. При невозможности их осуществить вносятся коррективы в производственные, инвестиционные и иные планы.

В связи с ускорением процесса обновления производства необхо­димо отдельно учитывать потребность в работниках нового профи­ля. Кроме того, определяется оперативная потребность в персонале, которая исходит:

из производственной программы;

* норм выработки;

планируемого роста производительности труда;

* структуры работ.

При определении этой потребности необходимо учитывать параметры готовящихся к вводу рабочих мест, программу техниче­ского преобразования, предстоящие организационные изменения, план замещения штатных должностей, соответствие обязанности и структуры персонала реальным потребностям организации (ко­личественным, качественным, организационно правовым).

Планирование потребности в персонале представлено на рис. 6.3.

Как видно из вышеизложенного материала, количественную потребность в персонале определить достаточно просто, а полученные результаты позволят принять обоснованные решения по обеспечению организации необходимым количеством работников.

На практике зачастую потребность в персонале определяется на основе здравого смысла или наблюдений. Однако этот подход доста­точно субъективен, и полученные на его основе результаты не явля­ются оптимальными и не способствуют сокращению затрат на пер­сонал в рамках организации.



Рис. 6.3 – Планирование потребности в персонале

Говоря об определении потребности организации в персонале, нельзя обойти вниманием необходимость составления организаци­онного плана укомплектования штата сотрудников который должен включать:

* программу мероприятий по привлечению персонала;
* методы оценки кандидатов;
* расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персо­нала;
* оценочные процедуры и мероприятия для работающих сот рудников;
* программы развития персонала;
* оценку затрат на осуществление программ развития персо­нала.

Говоря о планировании структуры персонала, необходимо при­держиваться модели кадрового ядра («сердцевины») и «периферии». Согласно данной модели работники, составляющие ядро, должны быть постоянными и функционально гибкими, т. е. взаимозаменяе­мыми. С целью стимулирования такой гибкости необходимо выпла­чивать им адекватное вознаграждение и обеспечивать их развитие, дифференцировать социальную политику в отношении различных групп персонала.

В развитых странах, например, в Великобритании, удельный вес постоянных работников в общей численности составляет менее 50 % даже для таких отраслей, как энергоснабжение, металлообработка и машиностроение. Остальная численность приходится на сезонный персонал и работников, принимаемых по контракту.

«Периферия» может состоять из следующих групп:

* мобильные работники, занимающиеся принудительной ру­тинной работой (административной, секретарской, малоквалифицированной работой);
* дополнительный персонал, набранный па условиях срочного трудового договора для выполнения определенных работ;
* временный персонал.

При этом необходимо выделить также основные источники по­крытия потребностей в персонале, к которым относятся:

* внешние — учебные заведения, коммерческие учебные цент­ры, посреднические фирмы по подбору, центры занятости, профес­сиональные ассоциации и объединения, свободный рынок труда;
* внутренние — собственные источники.

Выделяют активные и пассивные пути покрытия потребно­стей в персонале.

*Активные:*

* набор в учебных заведениях на основе двухсторонних согла­шений;
* заявки по вакансиям на бирже труда;
* вербовка через своих сотрудников;
* вербовка в учебных заведениях;
* лизинговые соглашения с другими работодателями.

*Пассивные:*

* сообщения о вакансиях в средствах массовой информации;
* ожидание претендентов после рекламы местного характера.

В табл. 6.3 представлены преимущества и недостатки различных источников комплектования организации кадрами.

Помимо недостатка, может обнаружиться избыток кадров, кото­рый ведет к снижению заинтересованности в труде, ухудшению перспектив служебного роста, перерасходу фонда заработной пла­ты. В связи с этим возникает задача сокращения персонала. Оно производится с учетом изменения валовой продукции — оттока (выхода на пенсию, перехода на инвалидность, призыв в армию, нахождение в отпуске по беременности, уход на учебу) и прироста (возвращение людей на места).

*Таблица 6.3 -* Преимущества и недостатки различных источников комплектования организации кадрами

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Источники | Преимущества | Недостатки |
| Внутренние | Возможность самореали­зации внутри организации воспринимается как стимул. Свои сотрудники уже извест­ны, риск ошибки меньше. Сокращаются затраты на подбор персонала | Возможен риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками, может возникнуть «семействен­ность».Уменьшается возможность притока новых идей |
| Внешние | Возможность выбора из большого числа кандидатов. Новые люди — новые идеи и примеры работы | Адаптация нового сотрудника, возможное ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих |

Помимо определения необходимой численности персонала и ис­точников его комплектования необходимо затронуть еще один важ­ный аспект кадрового планирования оптимизацию численности персонала. Под оптимизацией следует понимать определение зна­чений экономических показателей, при которых достигается паи лучшее состояние системы. Оптимизация структуры персонала — это не только минимизация затрат на персонал и максимизация прибыли предприятия, но и гармонизация соотношения затрат на персонал и его качество, приведение в соответствие характери­стик работников требованиям технологического процесса, выпол­няемым функциям, а также создание коллектива, способного про­дуктивно работать в динамичной среде.

По мнению экспертов, эта проблема может быть успешно реше­на, при использовании подхода, включающего:

* построение модели эффективной работы компании;
* определение затрат на персонал;
* разработку алгоритма оптимизации численности сотрудни­ков.

Суть оптимизации численности персонала — в ее доведении до необходимого минимума, при котором должно быть обеспечено га­рантированное качественное выполнение заданной производствен­ной программы; затраты на персонал не должны превышать неко­торую заранее определенную величину; сокращение численности персонала должно проходить как минимум без снижения эффектив­ности производства.

Но прибегая к данному способу минимизации затрат на персо­нал. руководители предприятий не всегда до конца осознают, что, во-первых, выявленные резервы роста производительности труда и возможное улучшение использования рабочего времени повлекут за собой уменьшение численности персонала.

Во-вторых, цели проведения оптимизации, с точки зрения выс­шего руководства и линейных руководителей, зачастую не совпадают, а иногда прямо противоположны;

В-третьих, при выявлении «лишнего» персонала возникает воп­рос о его дальнейшем использовании на предприятии (что зачастую и происходи), а не увольнении определенной части работников.

В четвертых, несвоевременное и недостоверное информирование работников о целях организации провоцирует опасность поте­ри высококвалифицированного персонала, так как возникают все возможные домыслы, слухи и т. д.

Оптимальная численность это расчетная численность. Она помогает определить, сколько нужно работников в планируемом периоде для качественного выполнения необходимого объема работ. Такой подход обусловлен тем, что недостаточная численность персонала ведет к срыву производственной программы, травматизму, конфликтным ситуациям, стрессам, а избыточная — увеличи­вает денежные затраты, прежде всего по фонду заработной платы, а также расходы на социальный пакет и льготы работникам; производственное обучение и переподготовку сотрудников; подбор кандидатов и наем на работу; обеспечение техники безопасности; содержание рабочих мест, включая стоимость спецодежды, освеще­ния, отопления, уборки и др.

Одним из основных методов, позволяющих обосновать необхо­димую численность персонала, является изучение затрат рабочего времени и выявление его прямых потерь.

Определение оптимальной численности персонала (Чо) произво­дится с учетом плановых невыходов сотрудников на работу по формуле:



где Чн — нормативная численность работников; Кн — плановый ко­эффициент невыхода сотрудников на работу, который определяется по формуле:



где Дн — доля нерабочего времени в общем фонде рабочего време­ни рассчитывается как сумма часов невыхода сотрудника на работу, деленная на общее количество рабочих часов в указанный период.

Возможен и другой вариант расчета, когда оптимальная средне­месячная численность определяется по формуле:



где Чр — расчетная численность персонала; Каб — коэффициент аб­сентеизма; Ктек — коэффициент текучести.

Осуществляя оптимизацию численности персонала, необходимо учитывать роль профессиональных групп, с целью развития и со­хранения кадрового ядра. Кадровое ядро — это сотрудники, без ко­торых работа не может качественно выполняться. Они участвуют в основных бизнес-процессах организации (ключевые работники); приносят компании наибольшую прибыль (т. е. минимизируют рас ходы организации); показывают наибольшую производительность труда и компетентность; демонстрируют высокую динамику про­фессионального развития. Им в силу их знаний, умений и опыта сложно быстро подобрать замену на рынке труда.

Кадровая периферия — это работники, не входящие в кадровое ядро, которые выполняют определенные функции, но при наступлении кризисной ситуации они могут быть высвобождены без серьезных последствий для бизнеса.

При таком подходе в структуре персонала целесообразно выде­лить три группы работников.

В группу «А» входит «условно постоянная» часть работающих (как правило, это численность ИТР и служащих, набираемая в пол­ном соответствии с проектом с начала освоения). Данная группа количественно не меняется в процессе освоения.

Группа «Б» объединяет в своем составе в основном производ­ственный персонал, численность которого постоянно изменяется и после завершения периода освоения должна быть равна проект­ной (УiB). Для любого периода освоения она может быть определена по формуле:



где Пi – выработка (производительность труда) одного работающего группы «В» в n-м месяце; МП — проектная мощность предприя­тия; Уi — уровень освоения проектной мощности в i-м месяце.

Группу «В» составляют работники, проходящие обучение. По­скольку речь идет об обученных рабочих, постольку можно принять, что она растет такими же темпами, как и на действующих предпри­ятиях при неизменных мощностях. После окончания периода ком­плексного освоения численность работающих группы «В» должна стать равной нулю, так как вся эта группа перейдет после обучения в состав третьей группы.

Таким образом, в общей численности персонала целесообразно выделить две составляющие: условно постоянную и условно-пере­менную. Условно-постоянная численность — это численность клю­чевого персонала — ядра, без которого невозможно функциониро­вание предприятия. Она определяется перечнем должностей жиз­ненно необходимых для функционирования организации.

Условно-переменная численность — это численность персонала, принятая по срочным трудовым договорам для реализации опре­деленных проектных работ. Высвобождение условно переменной численности персонала осуществляется в соответствии с условиями срочных трудовых договоров работников. Оно не предполагает вы­плат персоналу по сокращению численности.

Оптимизации предшествует диагностика текущего состояния дел в сфере производительности труда и численности персонала, анализ количества персонала с учетом выполняемых ими функций в раз­резе подразделений и реальной загрузки (интенсивности и продолжительности работы).

Сравнивая имеющуюся численность персонала с оптимальной, определяют количество персонала в каждом подразделении, кото­рое необходимо сократить. На основе выводов, полученных в ходе такого анализа, разрабатывают меры по оптимизации бизнес-процессов, модернизации оборудования и внедрению инновационных технологий. В результате выявляются рабочие места, подлежащие сокращению, или решается вопрос о перераспределении персонала по структурным единицам, если это обусловлено необходимостью усиления отдельных подразделений.

Таким образом, оптимизация численности в кадровой работе находит свою практическую реализацию в реорганизации, связанной с ликвидацией структурных подразделений и увольнением работников; ориентации на поиск уникальных черт организаций, соз­дающих ее притягательный для потребителей образ. Этот процесс всегда создает напряженную атмосферу в коллективе, напрямую отражается на отношении к работе и производительности труда в целом. Настроения собственников зачастую подталкивают топ- менеджеров в целях экономии ликвидировать важные коммуника­ционные артерии компании. При этом многие забывают о перераспределении коммуникационных функций между подразделениями и корректном завершении процесса оптимизации, что усиливает панику и хаос.

Чтобы корректно завершить структурные преобразования в организации и снять напряжение в коллективе, объединить сотрудни­ков и мотивировать на достижение новых целей компании в пост­кризисный период, нужно проинформировать сотрудников о новых целях и задачах компании; нивелировать слухи; скорректировать систему мотивации под новые задачи организации; объединить коллектив вокруг целей компании; использовать идеологическую составляющую и нематериальные системы мотивации.

При сокращении персонала необходимо ответить на три вопроса: зачем сокращать, кого сокращать и как сокращать?

В практике компаний используются два различных подхода к про­ведению сокращения — жесткий и мягкий.

Жесткий подход классическое сокращение кадров, когда в кризисной ситуации принимается решение о снижении издержек путем сокращения штатов и выявления неэффективных рабочий мест. Процедура сокращения происходит долго и с большими за­тратами: сотрудников предупреждают за два месяца об увольнении, выплачивают положенные по Трудовому кодексу Российской Феде рации компенсации и увольняют.

Недостатки «жесткого» сокращения:

* ошибки, допущенные в процессе быстрых и жестких сокраще­ний, могут вылиться в конфликты с уволенным персоналом и профсоюзами;
* возникновение массовой безработицы, особенно в моногородах приводит к росту социальной напряженности на локальном рынке труда;
* ухудшается моральный климат в оставшейся части коллекти­ва жесткие увольнения не добавляют сотрудникам лояльности, что сказывается на снижении производительности труда.

Мягкий подход к сокращению численности персонала основан на стремлении уйти от прямых увольнений по инициативе администрации путем создания условий для стимулирования «естественно­го» снижения численности персонала и предупреждении возникновения ситуаций, когда требуется проводить массовые увольнения.

При мягком подходе можно использовать следующие варианты:

* «естественное» выбытие персонала;
* «мягкое» сокращение;
* управление численностью без сокращений.

При естественном выбытии персонал увольняется самостоятель­но, по собственной инициативе. Задача администрации — создать для этого определенные условия. Например, временно запретить прием на работу новых сотрудников, издав соответствующий приказ. При этом будет проходить естественная убыль персонала. Од­нако, если текучесть персонала незначительна, не стоит полагаться на этот метод.

Выход на пенсию сотрудников, достигших пенсионного возрас­та, — один из вариантов естественного выбытия. Такой выход мож­но стимулировать единовременными выплатами таким работникам либо их участием в корпоративной пенсионной программе.

Самый «жесткий» из методов «естественного» выбытия — сти­мулирование увольнений по собственному желанию путем ужесто­чения процедуры аттестации персонала и модернизацией системы материального стимулирования. Если сотрудник не проходит оче­редной аттестации, он подлежит увольнению по несоответствию за­нимаемой должности или переводу на должность, соответствующую его квалификации. Часто это стимулирует сотрудника увольняться самостоятельно.

В случаях, связанных с неоднократным неисполнением без ува­жительных причин либо грубым нарушением трудовых обязанно­стей, сотрудники подлежат увольнению по инициативе администрации.

Оптимизация численности персонала — это выделение непро­фильных видов деятельности в дочерние фирмы головной компа­нии, т. е. перевод их на аутсорсинг. Как правило, на него переводят различные сервисные службы: ремонтные, транспортные и другие подразделения. Соответствующий персонал переводится в дочерние фирмы. Компании должны обладать достаточной гибкостью, чтобы оперативно реагировать на действия конкурентов и изменения рыночной среды; непрерывно сравнивать эффективность компании с ведущими игроками отрасли для использования лучшей отрасле­вой практики; активно использовать аутсорсинг, чтобы достичь требуемой эффективности; развивать свои ключевые компетенции, чтобы всегда оставаться впереди соперников.

В случае когда требуется резко сократить издержки, можно пере вести персонал на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, что означает скрытую безработицу со всеми сопутствующими ей недостатками.

Применяя «мягкие» методы сокращения численности, организация сокращает издержки на персонал и одновременно обеспечивает лояльность оставшихся и выбывших работников.

Эти методы, хотя и связаны с дополнительными издержками на осуществление программы сокращений (по сравнению с «жестким» сокращением), но они позволяют избежать недостатков, присущих сокращению штатов по инициативе администрации.

Реорганизация, сопряженная с сокращением персонала, обычная практика для организации в период кризиса. Она может быть как эффективной, гак и неэффективной.

Неэффективная практика включает следующие мероприятия:

* реализацию программ добровольного увольнения персонала (в том числе ухода на пенсию пожилых работников), которая чре­вата риском потери квалифицированных кадров;
* решение руководства организации о механическом сокраще­нии или временном освобождении от работы определенной доли работников во всех структурных подразделениях, что приводит к тому, что одни участки оказываются оголенными, а на других со­храняется избыток персонала;
* свертывание программ по обучению персонала и повышению квалификации, которое вызывает стрессы у работников, оказав­шихся в условиях реорганизации на новых рабочих местах;
* резкое и обширное сокращение персонала вызывает наруше­ние технологических процессов, приводит к необходимости воз вращения уволенных на прежние рабочие места или найму других работников, что само по себе порождает конфликты и подрывает авторитет руководителя;
* расстановка по рабочим местам вместо уволенных работни­ков тех, кто остался в надежде, что они приобретут необходимые навыки в процессе практической деятельности. Это может принести лишь кратковременный успех пока уцелевшие работники имеют высокую внутреннюю мотивацию к производительному труду;
* введение жесткой регламентации трудовых процессов и строгой отчетности перед вышестоящим руководством вместо широкого вовлечения работников в разработку и реализацию конкретных мер по выводу организации из кризиса может снизить мотивацию к труду;
* поэтапное отправление в неоплачиваемый отпуск работни­ков, что ухудшает морально-психологическую атмосферу в трудо­вом коллективе и, в конечном счете, снижает производительность труда;
* создание системы материального стимулирования работни ков, не учитывающей перспективы их профессионального роста (карьеры), порождает нелояльное отношение к организации среди значительной части персонала.

В кризисных условиях *оптимизация численности персонала и приведение ее в соответствие с объемом работы* достигается за счет:

* уменьшения расходов па оплату труда за счет применения ре­жима неполного рабочего времени и предоставления отпусков без сохранения заработной платы по инициативе работников;
* ограничения приема новых сотрудников, за исключением вы­пускников вузов, техникумов, колледжей, обучавшихся по целевым направлениям, и работников, ранее призванных на военную службу и вернувшихся после ее окончания;
* подготовки, переподготовки, обучения работников вторым (смежным) профессиям и повышения квалификации;
* совместной работы с региональными центрами занятости для привлечения рабочих кадров в регионы с напряженным рынком труда;
* осуществления иных мероприятий, предусмотренных соот­ветствующими корпоративными программами.

При сокращении штатов необходимо соблюдение *следующих ус­ловий:*

* экономическое обоснование сокращения;
* работники не должны входить в группу лиц, чьи должности невозможно ликвидировать (работники, находящиеся в отпуске, в декретном отпуске, беременные женщины, родители-одиночки);
* учет наличия или отсутствия преимущественного права ра­ботников на оставление на работе, которое предоставляется работ­никам с более высокой производительностью труда и квалифика­цией.

К другим методам оптимизации численности персонала можно отнести:

* определение доли участия в бизнес-процессах, сопровож­даемое составлением перечня бизнес-процессов, в которых оцениваются вклад каждого подразделения, объем работы каждого отде­ла, профессиональные компетенции, необходимые подразделению для выполнения работы, а также объем работ на сотрудника каждой квалификации. Преимуществом данного метода является четкое количественное и качественное определение потребности в персона­ле в рамках бизнес процесса;
* оценку рентабельности кадрового ресурса, предполагаю­щую определение структуры компетенции в соответствии со струк­турой работ по каждому бизнес-процессу. Результатами использова­ния данного метода являются сокращение численности и оптимиза­ция затрат на фонд оплаты труда при сохранении продуктивности работы, ч то также является преимуществом данного метода;
* оценку вклада сотрудников в стратегические цели компа­нии, заключающуюся в определении вклада каждого подразделения в достижении целей организации. Достоинствами данного метода являются ориентация расчета на стратегические цели и простота расчета.

К методам оптимизации численности персонала относятся также легитимные способы, изложенные в Трудовом кодексе РФ:

* сокращение численности или штата работников;
* предоставление отпусков без сохранения заработной платы;
* перевод на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю;
* предоставление административных отпусков с оплатой из рас чета 2/3 тарифа;
* несоответствие работников занимаемой должности и выпол­няемой работе, выявленное в результате аттестации.

Степень применимости тех или иных методов оптимизации, рас­пространенных среди компаний, представлена в табл. 6.4.

Особого внимания заслуживают следующие современные мето­ды оптимизации структуры персонала.

*Таблица 6.4 -* Применимость методов оптимизации различными компаниями

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Процент от числа компаний, участвующих в исследованиях |
| Сокращение численности | 74 |
| Предоставление неоплачиваемых отпусков | 45 |
| Перевод сотрудников на сокращенный рабочий день или сокращенную рабочую неделю | 30 |
| Предоставление административных отпусков с оплатой из расчета 2/3 тарифа | 28 |
| Стимулирование увольнения по собственному желанию | 12 |

Аутсорсинг вывод за пределы компании определенной функ­ции, т. е. предприятие покупает определенную услугу (например, организация уборки и питания, маркетинговые исследования и др.).

Аутстафинг инструмент управления персоналом, позволяющий компании регулировать численность работников, не изменяя при этом официальную численность персонала. То есть это вывод сотрудников за штат (уборщики, водители, бухгалтеры и др.).

Аутплейсмент совокупность методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа уво­ленных помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях.

Лизинг персонала — предполагает сдачу персонала в аренду кадровым агентством работодателю на определенное время за воз награждение.

Важным аспектом оптимизации численности персонала является определение оптимальной структуры персонала (особенно с точки зрения высокотехнологичной организации). Принято считать, что в современных условиях наиболее актуальна оптимизация возраст­ной структуры, что обусловлено старением персонала и необходимостью соблюдения баланса между опытом и консерватизмом стар­шего поколения и динамизмом и инновационностью молодого по­коления. С учетом этого оптимальная возрастная структура должна соответствовать следующим пропорциям:

• 30 % — молодежь, за счет которой обеспечиваются динамизм, активность и инновационность;

* 45 % — персонал среднего возраста — источник профессиона­лизма, творчества и современного опыта;
* 20 % — персонал старшего возраста — носители консерватиз­ма, специализированного опыта и знаний.

Особого внимания заслуживает оптимизация профессионально квалификационной структуры. Известный факт — недостаток рабо­чих определенной профессии и квалификации приводит к отступ­лениям от установленной технологии, сверхурочным работам, переплатам по заработной плате и т. д., а излишек к простоям и недогрузке рабочих, использованию их не по специальности, сни­жению производительности труда, прогулам и т. д.

Опыт оптимизации численности персонала рассмотрим на при­мере компании «Росэнергоатом» (табл. 6.5).

Таблица 6.5 – Программы, связанные с оптимизацией численности персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Программа | Содержание |
| Привлечение и закрепление молодых кадров | Повышение уровня материального обеспечения молодых специалистов, создание условий карьер кого роста, решение жилищной проблемы |
| Блок социальных вопросов | Пенсионное обеспечение, работа с ветеранами, развитие медицинского обеспечения, жилищное строительство |
| Развитие системы подготовки и переподготовки кадров | Подготовка и переподготовка кадров в отраслевых вузах, подготовка кадров в местных отрасле­вых учебных заведениях |

Компания оптимизировала численность персонала за счет опти­мизации численности сотрудников АЭС, передачи объектов соци­ально-бытовой инфраструктуры в собственность муниципалитетов или выделение их в самостоятельные предприятия.

С целью оптимизации численности персонала компания реализовала следующие отраслевые программы.

1. Программа привлечения в отрасль молодых кадров.
2. Программа поддержки и развития учебно-материальной базы отраслевых и базовых учебных заведений.
3. Программы в области подготовки и переподготовки кадров.
4. Программы по оптимизации количества сотрудников АЭС.
5. Программы сохранения и развития потенциала специалистов востребованных профессий.

Технология оптимизации численности персонала предполага­ла следующие шаги.

1. Поэтапный переход к новой организационной структуре атом­ных станций на основе функциональных карт структурных подраз­делений, с подробным описанием выполняемых сотрудниками за­дач и унификацию организационных структур на разных АЭС.
2. Сокращение расходов непрофильных производств за счет передачи муниципалитетам функций обслуживания объектов соци­ального назначения (станции оставались собственниками движимого и недвижимого имущества).
3. Оптимизация численности персонала таких обслуживающих подразделений, как ведомственная охрана, /ЧХО, автотранспортный цех, железнодорожное управление, ремонтно строительных цех.
4. Принятие программы управления затратами на персонал, ко­торая предполагала:
* определение корпоративного стандарта стоимости рабочего места;
* разработку проектов типовых контрактов с сотрудниками компании, позволяющих проводить ротацию персонала;
* разработку проектов типовых контрактов с руководителями компании с описанием ответственности за соблюдение параметров бюджета;
* разработку корпоративной системы стимулирования сниже­ния издержек, которая обеспечивает распределение ответственно­сти менеджеров по показателям затрат.
1. Принятие комплексной программы занятости в целях снижения социальной напряженности при оптимизации численности пер­сонала, включая:
* анализ и прогноз рынка труда городов расположения компании;
* содействие в трудоустройстве и развитии форм занятости;
* поддержка предпринимательской активности и самозанятости населения;
* содействие в выборе профессии и профессиональном обучении безработных граждан городов расположения АЭС;
* взаимодействие с работодателями по сохранению и созданию новых рабочих мест.

В условиях современного производства необходимо повышение гибкости использования рабочей силы. К основным формам ее гиб­кого использования на предприятии относят:

* наем на постоянной основе и увольнение необходимого числа работников;
* наем по срочным трудовым договорам;
* сверхурочные работы;
* суммированный учет рабочего времени;
* маневрирование рабочей силой на основе профессиональной мобильности (совмещение профессий, перемещение работников с одного рабочего места на другое);
* внутреннее совместительство;
* режимы неполной или гибкой занятости работников.

При выборе формы гибкого использования рабочей силы реко­мендуют использовать следующие критерии:

* продолжительность и глубину изменения объема производ­ства;
* продолжительность отрезка времени, в течение которого фак­тическая численность персона может быть приведена к требуемой (нормативной);
* материальные затраты и экономия, связанные с применением выбранной формы гибкого использования рабочей силы.

В современных условиях определяющим фактором принятия любых управленческих решений в области персонала становится связ­ка «финансы-персонал»». В связи с этим при планировании персо­нала необходимо отслеживать связь между затратами на персонал и финансовыми ресурсами организации и давать ей оценку.

В настоящее время в этом вопросе наметились два основных под­хода.

Согласно первому измеряется ценность каждого работника пу­тем определения ожидаемого дохода фирмы от его работы. В этом случае во внимание принимаются четыре фактора: производитель­ность труда; мобильность (перемещаемость); возможность продвижения по службе; вероятная продолжительность его работы в фирме (характеризует степень удовлетворения).

При втором подходе исходят из того, что человеческие ресурсы предприятия представляют единый комплекс (коллектив) и должны оцениваться в целом. Их стоимость обусловлена взаимодействием трех групп факторов:

* независимые от самого коллектива (организационная струк­тура предприятия; экономическая политика, методы руководства, квалификация, навыки и поведение сотрудников;
* смешанные (лояльность к фирме, цели деятельности и моти­вация поведения, моральный климат);
* зависимые от коллектива (производительность труда, рост объема работы, увеличение доли рынка).

Если стоимостная оценка человеческих ресурсов будет достаточно обоснованной, то показатели ликвидности организации резко возрастут. На практике получили распространения как «индивидуальный», так и «коллективный» подход. Иногда их пытаются соче­тать.

Стоимость работника (затраты на персонал) складывается из за­трат на его «приобретение» (затратная часть издержек) и способно­сти приносить компании в будущем выгоду (прибыль) — активная часть издержек.

В свою очередь затратная часть издержек включает:

— первоначальные издержки, т. е. затраты на поиск, приобре­тение и предварительное обучение персонала, которые могут быть прямыми и косвенными;

— восстановительные издержки (издержки замещения) — затра­ты, необходимые для замещения одного работающего на аналогич­ного другого. Они могут быть позиционным (замены на человека с теми же профессиональными качествами, позволяющими столь же успешно выполнять данную работу) и личностными (замены на человека с аналогичными качествами вообще, которые трудно определить);

— издержки ухода (компенсации, простои рабочего места).

Показатель производственной ценности работника определяется по формуле:



где Эт — эффективность труда работника; Вг — годовая выработка; Кн — коэффициент напряженности (отношение фактических и нор­мативных затрат времени); Сб — стоимость неустранимого брака по вине работника; Сэ — стоимость сэкономленных сырья и мате­риалов; Сп сумма годового эффекта от рационализации и изобретательства; 3пр — затрат, вызванные нарушением ритмичности; Фг - годовой фонд фактически отработанного времени (в час); Нэл — норматив заработной платы с учетом выплат по больничным листам за 1 час фактически отработанного времени; 3об — затраты на обучение и повышение квалификации.

Величину индивидуальной стоимости персонала (человеческих ресурсов) оценивают через доход, который работник может принести организации за весь период работы в ней, т. с. это сумма или ожидаемой условной стоимости (УС) работника, или ожидаемой реализуемой стоимости (PC), учитывающей вероятность его увольнения. Разница между УС и PC составляет альтернативные издержки текучести (АИТ).

Алгоритм расчетов (модель Мичиганского университета) следую­щий:

1. определяется набор должностей (позиции), которые данный работник может занять в организации;
2. определяется величина дохода, которую он может при этом принести (позиционная стоимость), она может быть валовой и чистой (за вычетом заработной платы);
3. оценивается (экспертным или статистическим путем) общий срок службы работника в организации в зависимости от его инди­видуальных особенностей, физического и эмоционального состоя­ния;
4. определяется список должностей, которые работник может за­нимать, и вероятная продолжительность работы на каждой из них (по годам) вплоть до увольнения или ухода на пенсию;
5. рассчитывается стоимость каждой позиции (по годам) как доход, который может принести работник в соответствующем году, приведенный путем дисконтирования к началу периода;
6. полученные результаты, характеризующие величину ожидае­мой реализуемой условной стоимости, суммируются, с тем чтобы получить общую ожидаемую PC.

Алгоритм (примерный) установления взаимосвязи затрат на персонал и финансовыми показателями включают ряд следующих эта­пов.

Определяется зависимость между объемом производства продук­ции и финансовыми параметрами деятельности предприятия, т. е. рассчитывается точка безубыточности — это минимальный объем производства, который при заданных цепах на ресурсы и конечный продукт позволяет предприятию иметь нулевую рентабельность, т. с. не иметь ни убытков, ни прибыли:



где Qmin — точка безубыточности, ед. прод.; 3пост — сумма условно постоянных затрат в структуре себестоимости продукции, руб.; Ц — цена единицы продукции, руб.; Зпер/1 – сумма условно переменных затрат в расчете на единицу продукции, руб.

Объем производства выражается через численность персонала и себестоимость продукции:



где ВП объем производства продукции, натуральные единицы измерений, Чо6щ — среднесписочная численность персонала, чел.; Чпост — численность постоянного персонала, не подлежащего рас­чету через трудоемкость, чел.; ФРВп — полезный фонд рабочего времени, час; Квн — коэффициент выполнения норм; Т — трудоемкость единицы продукции;





где С/С — себестоимость продукции, руб.

Полученные по формуле (1) и (2) результаты составляют равенство:



После его преобразования получаем:



В условиях рынка особое значение имеет анализ рентабельности персонала (RП), которая определяется как отношение прибыли (П) к среднегодовой численности промышленно-производственного персонала (ЧППП):



Прибыль зависит от рентабельности продаж, оборачиваемости капитала и величины функционирующего капитала.

Факторную модель можно представить в следующем виде:



или



где П прибыль от реализации продукции, ЧППП среднесписочная численность работников. В — выручка от реализации продук­ции, К — среднегодовая сумма капитала. ВП — стоимость выпуска продукции в действующих ценах, Rп рентабельность персонала, П/В — рентабельность оборота (Ro6), К/ЧППП — капиталовооруженность труда, В/ВП —доля выручки в стоимости выпущенной продукции (Дрп), — среднегодовая выработка продукции одним работником в действующих ценах (ГВ), В/К — скорость оборота капитала.

Третья формула позволяет оценить, как изменилась прибыль на одного работника за счет изменения рентабельности продаж, коэффициента оборачиваемости и величины функционирования капитала.

Четвертая характеризует изменение прибыли на одного работ­ника за счет уровня рентабельности продаж, удельного веса выруч­ки в общем объеме произведенной продукции и производительности труда.

Количественное влияние факторов можно определить способом абсолютных разниц (табл. 6.6).

*Таблица 6.6 -* Данные для факторного анализа рентабельности персонала

(пример условный)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | План | Факт | Откло­нение |
| Прибыль от реализации продукции, тыс. руб. | 7980 | 9460 | + 1480 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 150 | 152 | + 2 |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 42000 | 43000 | + 1000 |
| Выпуск продукции в действующих (плановых) ценах, тыс. руб. | 45000 | 48000 | + 3000 |
| Доля выручки в стоимости выпущенной продукции, % | 93,3 | 89,6 | -3,7 |
| Среднегодовая сумма капитала, тыс. руб. | 24000 | 26000 | + 2000 |
| Прибыль на одного работника, тыс. руб. | 53,2 | 62,2 | + 9 |
| Рентабельность реализованной продукции. % | 19 | 22 | + 3 |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 34020 | 33540 | 480 |
| Рентабельность оборота. % | 19 | 22 | + 3 |
| Коэффициент оборачиваемости капитала | 1,75 | 1,65 | -0,1 |
| Сумма капитала на одного работника, тыс. руб. | 160 | 171,5 | + 11,05 |
| Среднегодовая выработка работника в текущих (плановых) ценах, тыс. руб. | 300 | 115,8 | + 15,8 |

Факторный анализ изменения прибыли произведем по форму­ле (3). На изменение прибыли на одного работника оказывали влияние следующие факторы:

• капиталовооруженность труда:



• оборачиваемость капитала:



• рентабельность оборота:



Произведенные вычисления позволяют сделать вывод о том, что на увеличение прибыли, приходящейся на одного работника, на 11,9 тыс. руб. повлияли два фактора: капиталовооруженность труда и рентабельность оборота.

Отрицательное влияние оказало уменьшение коэффициента обо­рачиваемости капитала.

Далее рассчитаем по той же формуле влияние уровня рентабель­ности продаж, удельного веса выручки в общем объеме произведенной продукции и производительности труда на прибыль па одного работника.

На изменение прибыли вышеназванные факторы повлияли еле дующим образом:

• доля выручки в стоимости выпущенной продукции:



• доля выручки в стоимости выпущенной продукции:



• рентабельность оборота:



Таким образом, можно сказать, что наибольшее положительное влияние на увеличение прибыли данного предприятия оказало по­вышение рентабельности. Однако уменьшение удельного веса вы­ручки в стоимости выпущенной продукции на 3,7 % оказало отри­цательное влияние на изменение прибыли.

Для обеспечения потребности нового производства в кадрах план должен включать следующие позиции:

* структура будущего подразделения и органов управления им;
* классификация выполняемых работ;
* перечень требований к работникам;
* расчет потребности в кадрах;
* порядок и сроки введения в должность;
* источники удовлетворения временной потребности в работ­никах,
* направления и формы повышения квалификации;
* величина необходимых затрат.

Организационный план укомплектования персонала содержит:

* мероприятия по привлечению;
* методы оценки;
* финансовые затраты на привлечение и оценку;
* мероприятия по подготовке персонала;
* затраты на подготовку.

Переход экономики на технологии 6-го технологического укла­да (ТУ), 4-я промышленная революция и цифровизация экономикиактуализируют вопросы определения потребности в новых рабочих местах и обусловленных этим процессом новых профессионально квалификационных групп работников. Но эти вопросы пока не стали объектом научных исследований.

По мнению российских экспертов, в ближайшие 10 лет в эко­номике России будет доминировать четвертый технологический уклад, который находится в стадии зрелости. Он еще имеет потенциал для развития и совершенствования в отраслях энергетического и электротехнического, химического и нефтяного машиностроения, станкостроения и приборостроения. Третий уклад находится сейчас в фазе стагнации, а пятый — в фазе интенсивного роста.

Для перехода к цифровой экономике нужен рост темпами не ниже среднемировых, а лучше на уровне 5 6 %. Отставание в этой области надо наверстывать хотя бы для того, чтобы включить все поле существующих технологий в единое цифровое пространство, даю­щее возможность поднять на новый уровень синергетическое взаи­модействие технологических процессов.

Опрос PwC в 2017 г. показал, что, несмотря на постоянные вло­жения и технологии, многие компании в России не могут угнаться за прогрессом.

Исследования института McKinsey указывают на то, что только 27 % промышленных компаний начали внедрять в производство интернет вещей, 41 % пока проводят лишь пилотные испытания, 30 % даже не начали тестировать соответствующие технологии, ссылался президент Российского союза промышленников и предпринима­телей Александр Шохин на данные ВЭФ и McKinsey в выступлении на Санкт-Петербургском международном экономическом форуме в 2019 г.

По данным Strategy Partners, 48 % российских промышленных компаний понимают важность цифровых преобразований, но толь­ко 17% заняты пилотными цифровыми проектами по дорожной карте, 4 % имеют стратегию цифровой трансформации и еще 4 % начали тиражировать проекты. 17 % вообще не считают цифровые реформы приоритетными3.

«Ведомости» разбирались, какими цифровыми проектами сейчас заняты крупные российские компании и сколько новых рабочих мест они создают под новые задачи (см. табл. 6.7).

*Таблица 6.7*

Как российские промышленные предприятия используют новые технологии

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Технология | Широко используется или тиражи­руется | Выполнены отдельные пилотные проекты | Не исполь­зуется |
| Цифровое проектирование | 43 | 38 | 19 |
| Новые материалы | 0 | 59 | 41 |
| Большие данные и продви­нутая аналитика | 16 | 42 | 42 |
| Облачные технологии | 5 | 52 | 43 |
| Интернет вещей | 19 | 33 | 48 |
| Аддитивное производство | 0 | 50 | 50 |
| Роботы | 19 | 29 | 52 |
| Социальные сети | 10 | 38 | 52 |
| Беспилотники и дроны | 0 | 17 | 83 |
| Мобильные технологии | 0 | 16 | 84 |
| Дополненная и виртуальная реальность | 0 | 16 | 84 |
| Искусственный интеллект | 0 | И | 89 |
| Блокчейн (распределенные реестры) | 0 | 6 | 94 |

Но есть ли фундамент для цифровизации в России? С этой це­лью «Ведомости» опросили более 20 крупных российских компаний из разных отраслей: какие задачи в сфере цифровизации они сей­час решают и сколько рабочих мест под эти новые задачи создают. Ответили 12 компаний, но только пять из них сообщили, сколько рабочих мест они собираются создать.

Поданным Strategy Partners, в 40 % российских промышленных предприятий процессы управления производством, операционного управления и административные функции не автоматизированы.

«Обычно компании подходят к цифровизации осторожно, начи­нают с пилотных проектов и смотрят па их результаты. То же самое советуют и консультанты по внедрению. Многие, объясняют экс­перты из Accentlire, понимают, что новые технологии нужны, созда ют прототипы систем, но дело не доходит даже до запуска пилотно­го проекта, не говоря уже о масштабировании. Причины в том, что компании не готовы быстро принимать решения об инвестициях, не верят в результат или не готовы выделять бюджет на цифровую трансформацию». Многих руководителей отпугивает сложность и масштаб предстоящих изменений.

Таким образом, на основе приведенных данных можно сделать вывод о том, что стратегия цифровой трансформации и понима­ние, сколько специалистов и по каким профессиям им нужно будет нанять, есть лишь у немногих крупных компаний. Но вместе с тем более дифференцированный учет рабочих мест (РМ) в цепочке: общее количество РМ — количество высокопроизводительных РМ (ВПРМ) — число рабочих мест, создание которых вызвано тех­нологиями 5-го и 6-го ТУ, роботизированных комплексов повысит качество планирования потребности в персонале с установлением профессионально-квалификационных требований к новым катего­риям работников и развитию старых.