



Организационное развитие

Оглавление

1.1. Стадии развития организации, виды оргструктур, элементы организационной структуры.....	3
1.2. Жизненные стадии развития организации.....	3
1.3. Миссия компании.....	6
1.4. Типы организационных структур управления.....	9
1.5. Разделение управленческих функций.....	13
2.1. Роли HR-службы.....	18
2.2. Причины создания HR-службы.....	21
2.3. Стадии развития организации и задачи HR-службы.....	22
2.4. Организационная структура HR-службы.....	24
2.5. Аудит существующих в компании HR-функций.....	27
2.6. Организация работы с персоналом.....	29
2.7. Статус и эффективность службы персонала.....	34
2.8. Карьера HR-менеджера.....	43
3.1. Понятие и виды локальных нормативных актов.....	46
3.2. Положение о персонале.....	48
3.3. Коллективный договор.....	49
4.1. Системный подход к затратам на персонал компании.....	50
4.2. Бюджет затрат на комплектование компании кадрами.....	69
4.3. Бюджет затрат на использование персонала.....	77
4.4. Бюджет затрат на обучение и развитие персонала.....	90
4.5. Бюджет кадровой службы.....	97
4.6. Этапы работы с бюджетом.....	101
5.1. Виды психологических барьеров.....	111
5.2. Методы преодоления сопротивления изменениям.....	113
5.3. Основные задачи HR-менеджмента в период оргизменений.....	120
6. Список литературы.....	127

1.1. Стадии развития организации, виды оргструктур, элементы организационной структуры

Организация (фр. organization от лат. organize – придаю стройность, устраиваю) – 1. основание, учреждение, создание чего-н.; 2. упорядоченное, продуманное устройство, внутренняя дисциплина; стройная система [1].

Термин **«управление»** первоначально означал умение объезжать лошадей и ими править. Английское слово «manage» (управлять) происходит от корня латинского слова «manus» (рука). Затем этим словом стали обозначать умение владеть оружием и управлять колесницами. Современное понятие «управление» означает процесс координации различных деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации.

Периоды, проживаемые фирмой в рамках однотипных ценностных установок и фиксирующие специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации, в профессиональной литературе принято называть **стадиями**; периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, - **циклами развития**.

Тип совместной деятельности - способ взаимодействия в рамках коллективного решения задач или проблем. Тип совместной деятельности описывает способ организации коллективного труда. Л. И. Уманский описал три типа взаимодействия. Тип управления - характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения.

1.2. Жизненные стадии развития организации

«Согласно органическому подходу к управлению, функционирование организации по шкале времени может быть представлено в терминах **жизненного цикла**, означающего как процессуальность развития, так и его стадийность. Как правило, специалисты, несмотря на продолжающиеся дискуссии, сходятся в том, что полный жизненный цикл организации обязательно включает такие стадии, как формирование организации, ее интенсивный рост или «размножение», стабилизацию и кризис (спад). Причем последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться «смертью» или ликвидацией организации. Вполне возможным считается и вариант ее «возрождения» или «преображения»[1].

Развитие организации всегда проходит несколько этапов, каждый из которых сменяется следующим, но зачастую не просто, а с переживанием трудностей, противоречий. Можно выделить несколько уровней подобной этапности (см. таблицу).

Таблица. Стадии развития организации

Стадии	Характеристика
Формирование («тусовка»)	На этой стадии для организации важно найти тот товар, который может быть предложен потребителю
Рост («механизация»)	На второй стадии развития организация растет объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности
Стабилизации («внутреннее предпринимательство»)	На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи с изменчивостью рынка, потребителя цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности развития организации
Спад («менеджмент качества»)	Характеризуется снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации

Организация может сохраниться и перейти вновь к следующему циклу развития только в том случае, если она сможет найти привлекательный для потребителя товар, занять новое место на рынке. Если это удалось, то она уже в превращенном виде может вновь пережить стадии формирования, интенсивного роста и стабилизации, которые неизбежно будут сменены новым кризисом. В развитии организации кризисы неизбежны.

Рассматривая организацию как социальный институт, можно выделить несколько элементов, составляющих ее структуру и определяющих ее как особое образование, отличное от многих других (см. таблицу).

Таблица. Элементы организации

Элементы организации	Характеристика
Цель	Цель - то, ради чего данная организация формируется и будет действовать в дальнейшем. Определение цели может быть дано двояким образом. Для внешних наблюдателей, участников, пользователей продукцией организации и для ее собственных участников, сотрудников, включенных в процесс функционирования
Миссия	Миссия - утверждение, раскрывающее смысл существования

	<p>организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства; это представление о стратегических целях, и в этом смысле - о будущем, в которое приглашается клиент, партнер конкретной организации</p>
Видение	<p>«Видение» (от англ. vision - предвидение) - представление того, как организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей, как она видит пути и этапы достижения целей. Обычно это представление ориентировано не столько на клиентов, сколько на сотрудников организации и ее стратегических партнеров. Подобное представление фиксируется в программных документах организации</p>
Структура	<p>Структура организации - наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами. В литературе выделяют три основных типа организационных структур:</p> <ul style="list-style-type: none"> • линейная; • функциональная; • адаптивная. <p>Подробнее с каждым типом можно ознакомиться здесь</p>
Технология	<p>Технология - способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации. В истории можно выделить несколько уровней технологичности, которые проходило производство:</p> <ul style="list-style-type: none"> • дотехнологический (каждое изделие создавалось как уникальное); • внедрение стандартизации и механизации (появление и развитие специализации в производстве). • появление конвейерных сборочных линий (начала XX в.). <p>При управлении персоналом важно учитывать, что тип используемой технологии задает несколько важных параметров, определяющих особенности самих исполнителей, в том числе тип совместной деятельности, характерный для той или иной технологии, что косвенно влияет на отбор людей, обладающих особыми психическими свойствами и характерологическими особенностями.</p>
Финансы	<p>Финансы - все денежные и другие средства, которыми располагает или которые может привлечь организация для выполнения собственной деятельности. Принято выделять три основные функции финансов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • распределительную; • стимулирующую; • контрольную. <p>Можно выделить цели финансового менеджмента, дополняющие</p>

	<p>цели организации в целом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • максимизация прибыли; • достижение устойчивой нормы прибыли в плановый период; • увеличение доходов руководящего состава и вкладчиков (или владельцев) фирмы; • повышение курсовой стоимости акций и т.д.
<p>Управление</p>	<p>Управление - процесс координации различных деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации.</p> <p>В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.</p> <p>Разделение труда - обособление различных видов трудовой деятельности в процессе общественного труда. Различают:</p> <ul style="list-style-type: none"> • общее разделение труда по отраслям общественного производства; • частное разделение труда внутри отраслей; • единичное разделение труда внутри организаций по технологическим, квалификационным и функциональным признакам.
<p>Персонал</p>	<p>Персонал - совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация (сотрудники организации, партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д.).</p> <p>Особенности персонала организаций.</p>

1.3. Миссия компании

Процесс стратегического планирования является инструментом, который помогает руководству фирмы принимать правильные стратегические решения и корректировать в соответствии с ними повседневную жизнь организации. В связи с этим на первый план выходит целевая функция - миссии компании.

Миссия компании – общественно значимая цель компании.

Четкое понимание миссии имеет столь огромное значение, что влияет как на дальнейшее развитие организации, так и на само ее выживание. И сейчас в условиях жесткой конкуренции это имеет прямое доказательство: достаточно привести хотя бы такой факт, что все зарубежные, а теперь и крупные спонсоры стран СНГ требуют в заявках на благотворительное финансирование указания миссии организации.

Позитивные стороны наличия миссии:

- Миссия организации проясняет представления руководства и сотрудников фирмы о том, зачем и для чего была создана их организация.
- Облегчает работу с сотрудниками и кандидатами на занятие вакансий, которым уже не нужно объяснять философскую или практическую подоплеку вашего существования.
- Наличие миссии помогает в планировании. Опираясь на кардинальную линию, обозначенную в миссии, гораздо легче вырабатывать стратегию ваших действий. При этом обсуждение стратегии становится более творческим, не скатывается к бесконечным спорам: «А нужно ли нам это?»

Миссия организации является основой при формулировке ее целей. Цели представляют собой отправную точку при планировании. При определении миссии организации необходимо учитывать:

- формулировку задачи организации с точки зрения производства ею товаров или услуг, а также основных рынков и ключевых технологий, используемых в организации;
- положение фирмы по отношению к внешней среде;
- культуру организации: какой рабочий климат существует в данной организации;
- какой тип работников привлекает данный климат;
- каковы основы взаимоотношений руководителей фирмы с рядовыми сотрудниками;
- кто является клиентами (потребители), какие потребности клиентов (потребителей) фирма может успешно удовлетворить.

К вопросу выработки миссии организации обращались многие авторы. Так, большое значение миссии организации придавал общепризнанный «отец менеджмента» Питер Друкер. В работах по менеджменту Питер Друкер советует для понимания предназначения организации — миссии — ответить себе на пять вопросов:

1. Каковы цели нашей организации?
2. Для кого она создана (кому предназначаются ее услуги)?
3. Чем уникальны наши программы (проекты)?
4. Каковы будут наши результаты?
5. Каков наш план действия?

«Ответы на эти вопросы позволяют менеджерам ясно понять, для чего существует их организация, выявить сильные стороны и недостатки, определить область работы».

Лестер Дигман выделяет три вопроса (Lester Digman, Strategicmanagement):

1. Что является нашим бизнесом сейчас?
2. Каким наш бизнес будет в будущем?
3. Каким должен быть наш бизнес?

На эти, кажущиеся абсолютно простыми, вопросы иногда очень трудно ответить. Рассмотрим разъяснение, которое дает Дигман каждому из этих вопросов.

1. Что является нашим бизнесом сейчас?

В ответе на этот вопрос имеется всего лишь один ключевой момент, на котором необходимо концентрировать все внимание - это клиент. Клиент определяет любой бизнес. Бизнес не могут определить такие факторы, как название компании, ее статус или продукция, которая производится данной организацией. Бизнес определяется тем, какую потребность потребитель хочет удовлетворить, и когда он готов купить продукт или услугу, которую предлагает ему та или другая компания. Удовлетворение клиента должно лежать в основе миссии и генеральной цели любого бизнеса.

Поэтому, чтобы ответить на вопрос «Что является нашим бизнесом?», нужно понять:

- Кто является клиентом нашей организации?
- Где наш клиент?
- Что является ценным для нашего клиента?

Ответив на эти «под вопросы» и определив, что представляет из себя наш бизнес в настоящее время, можно перейти ко второму основному вопросу.

2. Каким наш бизнес будет в будущем?

Для ответа на этот вопрос необходимо проанализировать влияние изменений окружающей среды на бизнес. В связи с этим, возникают следующие «под вопросы»:

- Какие изменения в окружающей среде могут затронуть характеристики, миссию и цели нашего бизнеса?
- Каким образом ожидаемые изменения отражены в наших целях и стратегиях?
- Насколько далеко мы можем проектировать наше будущее? Ответ на данный вопрос зависит от того, насколько динамично окружение, и можем ли мы предвидеть изменения в нем.
- Какие могут быть изменения в демографической политике?

Круг этих «под вопросов» может быть расширен в зависимости от сферы деятельности фирмы.

И, наконец, третий основной вопрос, на который, по мнению Дигмана, должно ответить руководство фирмы перед тем, как выработать миссию:

3. Каким должен быть наш бизнес?

Здесь также необходимо привести «под вопросы», возникающие в связи с данным вопросом:

- В достаточной ли мере удовлетворен потребитель нашими товарами и услугами, если нет, то в чем проявляется эта неудовлетворенность?

- Какие возможности в других бизнесах открываются для фирмы или могут быть созданы фирмой для выполнения миссии?
- Является ли наша продукция все еще ценной для потребителя или она частично или полностью утратила свою ценность?

«При ответе на все эти вопросы необходимо учитывать мнения всех подразделений высшего уровня управления, потому что единственно правильного ответа нет и быть не может. Таким образом, утверждение миссии требует от руководства организации решительности и храбрости. Но, в то же время, это не может быть сделано быстро и никогда не проходит безболезненно для организации». [2]

При выработке миссии любой организации, одну из главных ролей играют ценности, которых придерживается данная организация в своей деятельности, причем наиболее существенное влияние на утверждение миссии оказывают этические ценности.

В подходах к формированию миссии не может быть готовых рецептов. Более того, как показывает опыт, определение и формулировка миссии — длительный и нелегкий процесс, тесно связанный с накопленным опытом и установлением традиций, то есть с тем, что называется организационной культурой, особенностями бизнеса и персонала.

1.4. Типы организационных структур управления

Организационная структура аппарата управления — форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения, должностные лица наделяются определенными правами на распоряжение ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за ним функций.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

- линейные (административное подчинение);
- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения);
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;

- матричная;
- дивизиональная;
- множественная.

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство — простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток — высокие требования к квалификации руководителей.

Функциональная организационная структура — связь административного управления с осуществлением функционального управления.

Линейно-функциональная структура — ступенчатая иерархическая. Линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она широко применяется.

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя.

Дивизиональная (филиальная) структура характеризуется разделением организации по области деятельности, или географически.

Матричная структура характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один — линейный, другой — руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.

Множественная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах — линейно-функциональная или матричная.

- **Сравнение структур управления**

Анализ достоинств и недостатков структур управления позволяет найти критерии их оптимального использования.

Линейно-функциональная система обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задач управления "по функциям". Штабы могут создаваться в центральных и других органах управления, образуя штабную иерархию.

Эта структура управления характеризуется:

- высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных;
- организацией директивных связей по однолинейному принципу;
- преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

По идее, штабы должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но не давать конкретных директив. Однако, вследствие своей профессиональной компетентности, их сотрудники часто оказывают сильное неформальное влияние на линейных руководителей. Если же они выполняют только рекомендательную функцию, то возникает риск, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов.

Структура имеет следующие преимущества:

- обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников;
- позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые);
- способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.
- Недостатки:
- структура жестка и с трудом реагирует на изменения;
- образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование.

Дивизиональные структуры управления ориентируются на изделия, рынки сбыта, регионы.

При этом обеспечивается:

- относительно большая самостоятельность руководителей дивизионов;
- организация директивных связей по линейному принципу;
- относительно мощное использование инструмента координации с технической поддержкой;
- быстрая реакция на изменения рынка;
- освобождение высших руководителей фирмы от оперативных и рутинных решений;
- снижение конфликтных ситуаций вследствие гомогенности целей в дивизионе.
- К числу недостатков этой структуры относят:
- относительно высокие затраты на координацию ввиду децентрализации вплоть до отдельного финансирования из бюджета и системы расчетных цен;
- при децентрализации теряются преимущества кооперации, что часто требует централизации выполнения отдельных функций (НИОКР, снабжение и т.д.).

Многомерные формы организации и управления характеризуются применением двух (матричная) или нескольких (тензорная) критериев разделения задач.

Общими признаками этой организационной формы являются:

- лимитированное пространство принятия решений инстанциями менеджмента;
- организация директивных связей по многолинейному принципу;
- большие затраты на координацию между инстанциями.

Можно различить структуры, ориентированные на производство и на проект.

Структура, направленная на производство, не ограничена временными рамками. Здесь имеется функциональная область менеджмента (где находятся многие стабильные организационные решения) и менеджмент по изделию (горизонтальный срез, охватывающий все предприятия).

Проблемы такой организации состоят:

- в регулировании задач, компетентности и ответственности менеджеров по изделиям;
- больших затратах на координацию;
- возможных директивных конфликтах.

Структуры, направленные на проект, как правило, ограничены по срокам и характерны для сложных и рискованных проектов.

Их проблемы состоят:

- в конфликтах между инстанциями и менеджерами проектов (противоречивые указания, ресурсные конфликты);
- неуверенности менеджеров в реальности сроков выполнения задач по проектам.

Для предприятий (фирм), действующих на международном рынке, может применяться трехмерная (тензорная) структура управления: изделие-регион-функция.

Проблемы такой структуры управления:

- конфликт из-за власти между представителями нескольких инстанций;
- преобладающая работа в группах и, следовательно, возможная задержка в принятии решений и коллективная ответственность (безответственность).

Поэтому требуется однозначное регулирование компетентности и нормальные рабочие отношения между партнерами.

1.5. Разделение управленческих функций

Процесс управления — деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления, направленная на достижение целей фирмы путем реализации определенных функций с использованием методов управления.

Как правило, процессы управления компанией очень многообразны, многомерны и имеют сложную структуру (состоят из большого числа стадий и фаз). В общем смысле процесс управления состоит из общих функций управления, которые объединяются в циклы управления: постановка цели, перспективное планирование, текущее планирование, организация, реализация, контроль, изменение планов.

В деятельности любого предприятия существуют цели и ограничения. Они выполняют следующие основные задачи в управлении:

- сопоставление существующего состояния с желаемым;
- руководящие требования к действиям;
- критерии принятия решений;
- инструменты контроля.

Основные виды целей:

- стремление к доходу;
- стремление к имущественному состоянию;
- стремление к благосостоянию;
- стремление к увеличению оборота («доли рынка»);
- стремление к снижению расходов;
- завоевание имиджа.

По большому счету, деятельность управленца сводится к принятию решений. **Решение** — центральный момент всего процесса управления.

Процесс принятия решения предполагает подготовку решения (планирование) и выбор его варианта. В рамках перспективного планирования принимаются основополагающие решения (что делать?), затем в процессе текущего планирования, организации, мотивации, координации, регулирования, изменений планов — решения в узком смысле (как делать?), хотя такая граница является условной.

Проблема принятия решения обусловлена давлением сроков, недостатком квалификации или информации для решения, ненадежностью методов, склонностью управленца к текущим делам, не связанным со стратегическим видением, разногласиями между лицами, принимающими решение (ЛПР).

Все виды решений, принимаемых в процессе управления, можно классифицировать по многочисленным признакам:

- по объекту решения (ориентированные на цели или средства, основополагающие структурные или ситуационные);
- надежности исходной информации (на основе надежной информации, рисковые и ненадежные);
- срокам действия последствий (долго-, средне-, краткосрочные);
- связи с иерархией планирования (стратегические, тактические, оперативные);
- частоте повторяемости (случайные, повторяющиеся, рутинные);
- производственному охвату (для всей фирмы, узкоспециализированные);
- числу решений в процессе их принятия (статические, динамические, одно- и многоступенчатые);
- ЛПР (единоличные, групповые, со стороны менеджеров, со стороны исполнителей);
- учету изменения данных (жесткие, гибкие);
- независимости (автономные, дополняющие друг друга);
- сложности (простые и сложные).

Немецкие социологи в 1983 году выявили типичные решения, принимаемые менеджерами компаний:

- ситуационные, рутинные, ведомственные ;
- средней сложности (текущие уточнения области деятельности, решения под стрессом и при давлении сроков, решения в исключительных случаях);
- инновационные и определяющие .

Ход решения можно рассматривать как выполнение взаимосвязанного набора этапов и подэтапов процесса решения. В каждом конкретном случае этот процесс будет уточнен и индивидуализирован (см. таблицу).

Таблица. Содержание основных фаз принятия и реализации решения

Фаза	Содержание фазы
1. Сбор информации о возможных проблемах	1.1. Наблюдение за внутренней средой фирмы 1.2. Наблюдение за внешней средой
2. Выявление и определение причин возникновения проблемы	2.1. Описание проблемной ситуации 2.2. Выявление организационного звена, где возникла проблема 2.3. Формулировка проблемы 2.4. Оценка ее важности 2.5. Выявление причин возникновения проблемы
3. Формулирование целей решения проблемы	3.1. Определение целей фирмы 3.2. Формулировка целей решения проблемы
4. Обоснование	4.1. Детальное описание объекта

стратегии решения проблемы	4.2. Определение области изменения переменных факторов 4.3. Определение требований к решению 4.4. Определение критериев эффективности решения 4.5. Определение ограничений
5. Разработка вариантов решения	5.1. Расчленение задачи на подзадачи 5.2. Поиски идей решения по каждой подзадаче 5.3. Построение моделей и проведение расчетов 5.4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме 5.5. Обобщение результатов по каждой подзадаче 5.6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче 5.7. Разработка вариантов решения всей задачи
6. Выбор лучшего варианта	6.1. Анализ эффективности вариантов решения 6.2. Оценка влияния неуправляемых параметров
7. Корректировка и согласование решения	7.1. Проработка решения с исполнителями 7.2. Согласование решения с функционально взаимодействующими службами 7.3. Утверждение решения
8. Реализация решения	8.1. Подготовка рабочего плана реализации 8.2. Его реализация 8.3. Внесение изменений в решение в ходе реализации 8.4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения

На практике, разумеется, все проходит не так гладко:

- подэтапы могут проходить не в такой очередности, они могут срывать, перескакивать, подчиняться обратным связям, перекрытиям, параллельному движению;
- чем решение сложнее, тем более индивидуален процесс принятия решения ;
- ограниченный объем информации ограничивает рациональность решения, растет роль интуиции;
- предварительные установки по альтернативам влияют на выбор решения;
- нет стремления к оптимальному решению, если есть удовлетворяющее;
- участие нескольких лиц и организационные условия изменяют порядок прохождения подэтапов;
- менеджеры различным образом вмешиваются в структуру и процесс принятия решений, влияя, таким образом, на их качество.

- **Распределение полномочий на принятие решений**

Возможны два направления распределения полномочий:

- делегирование полномочий;
- централизация решения.

Наиболее типично следующее распределение решений (для западных фирм).

- Высокая централизация:
- решения по инвестициям;
- финансовые решения;
- персональные назначения в высшем руководстве.

Ограниченная централизация:

- решения по НИОКР.

Ограниченное делегирование:

- решения по инвестициям в пределах бюджета;
- решение о персонале.

Высокое делегирование:

- текущие производственные вопросы;
- решения о сбыте продукции.

Делегированию решений способствуют (положительная корреляция):

- величина предприятий;
- номенклатура продукции;
- компьютеризация управления;
- динамика НТП;
- изменчивость окружающей среды;
- приемлемость цен спроса;
- межпроизводственная кооперация.

Делегирование и централизация принятия решения может иметь разные последствия (см. таблицу).

Таблица. Последствия делегирования и централизации решений

Результат	Преимущества делегирования. Недостатки централизации	Недостатки делегирования. Преимущества централизации
Успех фирмы	<ul style="list-style-type: none"> • Улучшение результатов из-за повышения ответственности исполнителей. • Снижение затрат. • Возможность отсутствия менеджера 	<ul style="list-style-type: none"> – Требуется высокая квалификация низших уровней управления. – Добавочные затраты на контроль принимаемых решений
Качество решений	<ul style="list-style-type: none"> • Высшее руководство может сосредоточиться на стратегических решениях. • Реальность принимаемых решений. • Далекие от реальности решения центра 	<ul style="list-style-type: none"> – Недостаточная однородность принимаемых решений. – Однородность централизованного решения. – Проблема квалификации низших уровней управления. – Длительный процесс осуществления решений
Загрузка менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> • Разгрузка верхних уровней • Ненужность штабов. • Разгрузка путей коммуникации 	<ul style="list-style-type: none"> – Загрузка подчиненных уровней. – Увеличение объема решений
Координация	<ul style="list-style-type: none"> • Самоопределение подчиненных уровней управления. • Их собственная ответственность. • Вмешательство высшего звена лишь в исключительных случаях 	<ul style="list-style-type: none"> – Возможность конфликта с нижними уровнями управления. – Повышение необходимости их контроля
Социально-психологические эффекты	<ul style="list-style-type: none"> • Дополнительные возможности развития низших уровней управления. • Повышенные требования к производительности у подчиненных менеджеров. • Переживание за успех, удовлетворенность работой 	<ul style="list-style-type: none"> – Перепоручения подчиненным уровням управления (снятие ответственности). – Стресс из-за ответственности у низших уровней менеджмента. – Меньше возможности для принятия решений у руководства

2.1. Роли HR-службы

По каким бы причинам ни была сформирована HR-служба, важное значение имеет та роль, которую она играет в развитии организации. Опыт отечественных компаний показывает, что в большинстве случаев в своем развитии HR-подразделение последовательно играет три роли: **поддерживающая, сервисная и партнерская.**

- **Поддерживающая роль службы персонала**

На начальной стадии развития компании владелец или генеральный директор чаще всего испытывает потребность в услугах кадровика, основная задача которого – ведение кадрового документооборота компании в соответствии с национальным законодательством.

Через выполнение данной роли поддержки бизнеса проходят те службы персонала, которые не создаются с нуля, а преобразуются из существующего в компании отдела кадров. В этом случае функции по управлению персоналом распределены между линейными руководителями, и каждое подразделение самостоятельно решает стоящие перед ним задачи в области подбора и обучения сотрудников. Так, с одним кадровым агентством или тренинговой фирмой могут обособленно друг от друга работать два или три представителя разных отделов компании-заказчика.

Иногда отдел кадров и служба персонала являются двумя самостоятельными подразделениями организации. Но в большинстве ведущих отечественных компаний отдел кадров входит в структуру службы персонала, а его начальник или делопроизводитель подчиняются директору по персоналу.

- **Сервисная роль службы персонала**

Ситуация, в которой функции управления персоналом распределены между подразделениями, значительно снижает эффективность бизнеса в целом, особенно при росте численности сотрудников и количества задач в области подбора и обучения кадров. В данной ситуации у службы персонала появляется больше полномочий, например, HR-директор выясняет потребности менеджмента, обеспечивает выполнение задач, сформулированных внутренним заказчиком, т.е. топ-менеджерами и линейными руководителями.

Главным результатом деятельности на этом этапе является решение операционных задач и исполнение следующих функций в области управления персоналом:

- стратегия управления персоналом;
- разработка политик в области управления персоналом;
- подготовка и исполнение бюджета в области управления персоналом;
- кадровый документооборот;
- регулирование трудовых отношений;
- поддержка отношений с профсоюзом;

- подбор персонала;
- планирование численности персонала;
- внешний подбор, внутренний подбор кадров;
- оценка кандидатов, проведение тестов;
- работа с выпускниками вузов;
- адаптация персонала;
- обучение сотрудников;
- оценка потребности в обучении;
- создание обучающих программ;
- проведение обучения;
- оценка эффективности обучения;
- создание кадрового резерва;
- оценка сотрудников;
- оценка результатов деятельности;
- планирование карьеры;
- развитие корпоративной культуры;
- проведение корпоративных мероприятий;
- создание корпоративных СМИ, Интернета;
- мотивация и стимулирование работы персонала;
- оценка должностей, создание системы грейдов;
- формирование компенсационных пакетов;
- создание социальных пакетов;
- организационное развитие;
- автоматизация функций управления персоналом;
- описание бизнес-процессов;
- перемещение и увольнение персонала;
- охрана труда (в производственных компаниях эта функция в ведении технической службы или службы главного инженера);
- оценка эффективности управления персоналом.

В этот период сотрудники службы персонала разрабатывают основные HR-инструменты. При формировании политик и процедур в области управления кадрами необходимо привлекать линейных руководителей и топ-менеджеров в качестве консультантов, так как именно им предстоит применять данные методы на практике. Если специалисты HR-службы самостоятельно разработали алгоритмы в области подбора или обучения кадров, то на этапе внедрения им рекомендуется опросить руководство, насколько понятны и удобны для них предложенные варианты взаимодействия со службой персонала.

Пример

HR-служба подготовила подробное «Положение об адаптации новых сотрудников», с которым ознакомила всех заинтересованных лиц. Ожидается, что руководители в случае появления новичка в их отделе будут следовать прописанному в Положении алгоритму.

Но где гарантия, что руководители не станут действовать «по старинке» и не начнут уклоняться от назначения наставника, заполнения адаптационных листов и графиков, ссылаясь на необходимость выполнения своих прямых обязанностей?

Скорее всего, именно так и произойдет, если на этапе разработки Положения была допущена серьезная ошибка: менеджерам, для которых предназначен данный документ, не были разъяснены причины и преимущества его появления. В этом случае, каким бы грамотным и своевременным ни был документ, HR-директору придется приложить немало дополнительных усилий, чтобы процесс адаптации начал работать.

Опытный директор по персоналу понимает, что весь комплекс мероприятий в области подбора, адаптации, оценки, обучения сотрудников проводится не ради собственного успокоения или удовлетворенности генерального директора, а исключительно с целью увеличения стоимости бизнеса, который достигается за счет повышения управляемости компании.

- **Служба персонала как бизнес-партнер**

Со временем директору по персоналу становится очевидно, что мало просто осуществлять разработку и внедрение кадровых программ и мероприятий, - службе персонала необходимо стать функцией бизнеса, т. е. работать ради достижения целей всей организации. Чтобы убедить коллег и руководство в том, что его служба - не просто сервисное подразделение, но и бизнес-партнер компании, директору необходимо посмотреть на все HR-мероприятия с позиции их стоимости и начать разговаривать с руководством компании на языке цифр (или коммерческой выгоды).

На данном этапе становится понятным, что каждая кадровая программа должна в итоге приносить прибыль компании - будь то подбор персонала, создание учебного центра или проведение корпоративного мероприятия.

Главная задача службы персонала в этот период - повышение рыночной стоимости компании с помощью инструментов управления персоналом, а также разработка стратегии компании в области управления персоналом, развитие ее организационной структуры, создание систем оценки деятельности подразделений.

Практика показывает, что в отечественных компаниях довольно редко HR-службы становятся стратегическими партнерами. Это обусловлено относительной молодостью бизнеса в нашей стране и молодостью самой профессии специалиста по кадровому менеджменту, которая только вступает во второе десятилетие своего существования. По мнению экспертов, наиболее оптимальным является позиционирование HR-отдела как сервисной службы, в то время как она тем не менее играет неафишируемую роль бизнес-партнера.

2.2. Причины создания HR-службы

В большинстве компаний на определенном этапе развития появляется необходимость в специалисте по кадровому менеджменту. Он определяет, какие мероприятия в области подбора, обучения, оценки персонала необходимо проводить для достижения целей данной организации. Это наиболее распространенная причина создания службы персонала, но существуют и другие мотивы, подталкивающие руководство к формированию HR-отдела в компании. Рассмотрим подробнее причины создания службы персонала и перспективу дальнейшего функционирования этого подразделения.

- **Служба персонала как дань моде**

Если создание HR-службы является следованием моде, то с большой вероятностью она будет выполнять только представительскую функцию: вряд ли директору по кадрам будет поручено решать серьезные задачи, связанные с развитием компании в целом. Найти общий язык с топ-менеджерами и генеральным директором ему будет непросто, так как подведомственная ему служба не станет восприниматься как подразделение, непосредственно влияющее на достижение стратегических целей компании.

В данной ситуации руководителю HR-службы рекомендуется:

- отстоять статус своего подразделения за счет грамотного определения существующих проблем и предложения путей их решения;
- получить в свое управление бюджет подразделения, а именно: статьи, связанные с планированием фонда оплаты труда (ФОТ), социальных льгот, затрат на подбор персонала, инвестициями в обучение и развитие персонала, укрепление корпоративной культуры и т.д. Связанные с бюджетированием полномочия и ответственность за исполнение принятого бюджета определяют статус HR-службы.

- **Служба персонала как «первая помощь» при решении проблем**

В ряде случаев служба персонала создается в качестве «помощника» существующему отделу кадров, который уже не способен справляться с возрастающим объемом задач, поставленных перед ним другими подразделениями компании. В такой ситуации топ-менеджмент формирует HR-службу по приоритетности решаемых задач: сначала появляется рекрутер или менеджер по подбору, потом специалист по обучению или тренинг-менеджер и т.д.

В данном случае у генерального директора и акционеров есть понимание необходимости службы персонала для дальнейшего развития бизнеса. Важно, чтобы директор по персоналу полностью использовал имеющиеся возможности: принимал участие в совещаниях топ-менеджеров, отчитывался о результатах своей деятельности перед собственниками бизнеса.

- **Служба персонала как неотъемлемая часть компании**

Наиболее желательна ситуация, когда служба персонала формируется вместе с компанией, и уже на начальной стадии развития организации ее директор участвует в построении будущей организационной структуры всего предприятия, формировании бизнес-процессов между подразделениями. В данном случае HR-специалист будет иметь возможность придерживаться в работе принципа проактивности, т.е. действовать в режиме опережения и профилактики - в противовес так называемой реактивной работе, когда деятельность сотрудника направлена на исправление и устранение возникающих проблем.

Когда HR-директор участвует в формировании команды топ-менеджеров (подборе руководителей и разработке для них компенсационных пакетов), он получает возможность в дальнейшем стать одним из лидеров организации.

Этот наиболее грамотный метод построения службы персонала в компании, к сожалению, не слишком часто встречается в нашей практике.

2.3. Стадии развития организации и задачи HR-службы

Стадии развития организации – формирование, рост, стабилизация и спад - прямым образом влияют на перечень задач, решаемых службой персонала.

Формирование. Молодая компания характеризуется неформальной атмосферой и небольшим количеством сотрудников, которые в курсе планов и проблем организации и могут заменить друг друга на рабочем месте. Менеджера по персоналу в штате нет – все решает руководитель (часто он же собственник). Тесные отношения коллег, нечетко определенные обязанности часто приводят к конфликтам.

Рост. Количество сотрудников возрастает, формируется внутренняя структура компании, разрабатываются полномочия и ответственность отделов и персонала. На первое место выходят интенсивный поиск и отбор кадров, разработка правил и положений, возникает потребность в развитии внутренних коммуникаций, происходит бурный карьерный рост сотрудников.

Стабилизация. Компания стремится удержать достигнутые позиции. Появляются поддерживающие бизнес отделы, меняется структурный состав работников. Сотрудниками службы управления персоналом решаются новые задачи, внедряются современные технологии адаптации, оценки, формирования социального пакета и др. Происходит формализация и регламентация процедур и политик.

Спад. Сокращение деятельности компании, уменьшение потока инвестиций и финансирования приводит к сокращению персонала, ликвидации социальных программ, проблемам мотивации сотрудников. В этот период возрастает роль внутрифирменных коммуникаций по сопровождению изменений в компании.

В приведенной ниже таблице отражены проблемы и приоритеты управления персоналом на различных этапах развития компании.

Таблица. Проблемы и приоритеты управления персоналом на различных этапах развития компании

	Формирование	Рост	Стабилизация	Спад
Характеристики и проблемы этапов	Начало бизнеса, немного работников, нечеткие обязанности, каждый сотрудник обладает большой частью интеллектуальной собственности компании	Увеличение численности сотрудников, появление среднего управленческого звена, быстрый карьерный рост, отсутствие четкого взаимодействия и критериев оценки труда	Стабильность численности персонала, разработка бизнес-процессов, низкая скорость принятия решений, отсутствие карьерного роста	Уменьшение объемов производства продукта, сокращение численности персонала, сокращение расходов, текучка, низкая мотивация
Подбор	От подбора персонала по знакомству к найму по конкурсу	Разработка процедур подбора, планирование численности персонала	Разработка критериев отбора	Привлекаются только люди с опытом антикризисного управления
Адаптация	Программы адаптации отсутствуют	Появление программ адаптации	Адаптация к внутренним регламентам	Программы адаптации формальны
Обучение и развитие	Не проводится или проводится эпизодически и стихийно	Разработка плана обучения, обучение руководителей	Планирование обучения, создание учебного центра	Обучение внутренними силами, переквалификация
Оценка	Не проводится	Оценка возможностей, выявление кадрового резерва	Оценка достижений работника	Оценка возможностей сотрудников для переквалификации
Корпоративная культура	Не идентифицируется, в компании	Командообразование, развитие внутренних	Возникновение традиций и	Внутренние коммуникации,

	царит неформальная атмосфера	коммуникаций, появление внутреннего PR	мифов, разработка программ корпоративных мероприятий	направленные на решения проблем компании
Мотивация и стимулирование	Стимулирование по итогам работы и по личному отношению собственников или руководства к сотрудникам	Разработка мотивационных программ, стимулирование по результатам работы подразделений	Возникновение традиций и мифов, разработка программ корпоративных мероприятий	Индивидуальный подход к мотивации, сокращение социальных программ

2.4. Организационная структура HR-службы

Организационная структура службы персонала зависит от структуры предприятия и от бизнес-задач, стоящих перед компанией и HR-отделом. В зависимости от структуры предприятия служба может быть единой и разрозненной.

– Единый офис

Единая служба персонала существует в компаниях, которые полностью или большей своей частью расположены в одном месте. В такой организации HR-служба является одним из многих подразделений и осуществляет большинство HR-функций в зависимости от своей текущей роли.

– Разрозненный офис

Ситуация, когда подразделения компании территориально находятся в разных районах или городах, прямым образом влияет на организационную структуру службы персонала.

При такой структуре основные функции, как правило, сосредоточены у специалистов центрального офиса или управляющей компании, а сотрудники в филиалах обладают полномочиями строго в рамках своей зоны ответственности.

Рассмотрим несколько вариантов функционирования службы персонала в этих условиях:

1. **HR-специалисты.** Часто в рамках больших холдингов помимо центральной службы персонала на местах также существуют HR-отделы, полномочия которых находятся в рамках таких функций, как делопроизводство, подбор, адаптация,

оценка, обучение персонала, либо вовсе сужены до выполнения задач, поставленных службой персонала управляющей компанией. Разработка кадровой стратегии и задачи, связанные со стимулированием сотрудников, являются прерогативой центрального офиса или управляющей компании.

2. **HR-дженералисты (от англ. general – общий).** Так называют специалистов, работающих в небольших подразделениях компаний с территориально разрозненной организационной структурой. Здесь также необходимо внедрять существующие в компании HR-процедуры, но из-за небольшой численности сотрудников формирование отдела по персоналу является нерентабельным. Таким образом, все функции по работе с персоналом возложены на одного специалиста.
3. **Иногда HR-дженералистов также называют проектными HR-менеджерами.** Это происходит в ситуациях, когда перед ними ставят задачу по формированию системы управления персоналом в создающемся филиале или представительстве.
4. **HR-администраторы.** Такие сотрудники преимущественно администрируют работу по управлению персоналом в компаниях, отдавших HR-функции на аутсорсинг. В их задачу входит координация деятельности внешних провайдеров по подбору, обучению, кадровому сопровождению. Такой опыт характерен для небольших представительств иностранных компаний, особенно в начале их деятельности в новом регионе.

Задачи, стоящие перед службой персонала, определяют численность и должности сотрудников службы персонала.

– **HR-служба в компаниях малого бизнеса**

В компаниях малого бизнеса (с численностью сотрудников до 100 человек) служба персонала чаще всего представлена одним универсальным менеджером по персоналу или HR-дженералистом. Он находится в прямом подчинении у генерального директора, который в большинстве случаев является ее владельцем. Менеджер по персоналу в небольших компаниях чаще всего отвечает за выполнение минимального набора функций: кадровый документооборот, подбор и обучение персонала.

– **HR-служба в компаниях среднего бизнеса**

В компаниях среднего бизнеса (с численностью сотрудников от 100 до 1000 человек) организационная структура службы персонала приобретает более сложную форму. В HR-службе появляются специалисты, отвечающие за отдельные направления деятельности службы персонала:

- менеджер по подбору, рекрутер;
- менеджер по обучению и развитию, тренинг-менеджер, тренер, координатор учебного центра;

- менеджер по оценке;
- менеджер по компенсациям и льготам;
- менеджер по внутренним коммуникациям, менеджер по организации корпоративных мероприятий, менеджер по внутреннему PR, менеджер по корпоративной культуре.

В настоящее время нет единых стандартов в наименовании должностей. Опыт большинства компаний показывает, что на практике специалисты HR-отдела выполняют более широкие обязанности, чем отражено в названии их должности. Допустим, тренинг-менеджер может заниматься также адаптацией и оценкой персонала, участвовать в организации корпоративных мероприятий. Это вызвано полифункциональностью современных HR-специалистов.

– HR-служба в компаниях крупного бизнеса

В компании с численностью свыше 1000 сотрудников больше финансовых возможностей для работы с персоналом, но в то же время и существенно больше задач и проблем. Главная задача HR-директора - стандартизация существующих процедур и алгоритмов с целью повышения управляемости бизнеса в целом. Это проявляется, например, в ситуациях, когда необходимо быстро подобрать на освободившуюся должность кандидата из внутреннего кадрового резерва или оперативно отреагировать на изменение уровня оплаты труда ключевых специалистов в конкурирующих компаниях.

В таких организациях почти каждая функция службы управления персоналом представлена отдельным подразделением (см. таблицу).

Таблица. Сравнение задач кадровых служб в зависимости от размеров компании

Задачи кадровой службы	Малая компания	Средняя компания	Крупная компания
Стратегия управления персоналом		+	+
Автоматизация функций управления персоналом		+	+
Кадровый документооборот	+	+	+
Трудовые отношения (отношения с профсоюзом)			+
Внешний подбор персонала	+	+	+
Внутренний подбор персонала			+
Оценка кандидатов		+	+
Адаптация персонала		+	+
Оценка потребности в обучении			+
Оценка кадрового резерва			+
Планирование карьеры		(+)	+
Оценка результатов деятельности		(+)	+
Развитие корпоративной культуры		+	+

Оценка должностей			+
Управление вознаграждениями		+	+
Развитие организационной структуры			+
Обучение персонала	+	+	+
Развитие персонала			+
Работа с выпускниками вузов			+
Охрана труда	(+)	(+)	(+)
Оценка эффективности управления персоналом			+

2.5. Аудит существующих в компании HR-функций

Задача по проведению аудита существующих в компании HR-функций обычно ставится перед специалистом по управлению персоналом в двух случаях:

- компания приобретает или поглощает другое предприятие, появляется необходимость оценить качество существующей системы управления персоналом в присоединяемой структуре;
- пришедший в компанию HR-специалист должен создать или реорганизовать систему работы с персоналом.

При проведении аудита HR-менеджеру необходимо:

- Выяснить текущую ситуацию посредством анализа существующих процедур и регламентов.
- Сравнить существующее положение дел со стандартами в области управления персоналом или с желаемой ситуацией.
- Сформулировать действия, необходимые для приведения существующего положения дел к желаемому.

– Методы аудита существующей ситуации

Наблюдение. Самый простой метод сбора информации. Наблюдая за тем, как в компании организуются HR-мероприятия, менеджер по персоналу может сделать вывод, в чьих полномочиях находится подбор сотрудников, информирование их об изменениях и т.п. Практика показывает: когда служба персонала только формируется, часть функций по управлению персоналом находится в ведении секретариата, бухгалтерии, отдела маркетинга. Задача HR-специалиста заключается в том, чтобы выявить их в полном объеме и сосредоточить в своих руках.

Изучение документов. HR-менеджеру не стоит пренебрегать изучением существующих в компании документов и регламентов, хотя велика вероятность того, что они выполняют номинальную функцию и не отражают реальную ситуацию. Изучение должностных инструкций, например, позволяет собрать информацию об их качественных характеристиках и о том, какие функции по работе с персоналом возложены на руководителей подразделений.

Интервьюирование топ-менеджеров, руководителей подразделений. Это самый эффективный способ сбора информации. В ходе личной встречи с директором по персоналу менеджеры могут не только охарактеризовать существующее положение дел в области управления персоналом, но и высказать пожелания о будущем взаимодействии их отделов с HR-службой.

Анкетирование ключевых сотрудников. Данный метод целесообразно применять тогда, когда по каким-либо причинам не удалось собрать информацию во время встречи с топ-менеджерами. Основной недостаток метода в том, что неинформированные в полной мере сотрудники могут домысливать те аспекты работы с персоналом, которые не касаются их лично.

Вопросы для аудита существующих процедур и алгоритмов в области управления персоналом

В области подбора персонала

1. Кто инициирует подбор нового сотрудника?
2. Кто и где размещает информацию об открывшейся вакансии?
3. Кто принимает решение о работе с кадровым агентством? Как проводится тендер на выбор партнера по подбору?
4. Кто проводит первичный отбор резюме?
5. Кто приглашает кандидатов и проводит собеседования с соискателями на вакансию?
6. Кто уполномочен делать предложение о работе кандидату?

В области адаптации новых сотрудников

1. Кто отвечает за процесс адаптации нового сотрудника в подразделении?
2. Кто определяет наставника для новичка?
3. Что входит в комплекс мероприятий по адаптации?
4. Как оценивается эффективность адаптационных мероприятий?

В области оценки персонала

1. Как часто в компании проводятся оценочные мероприятия?
2. Кто входит в состав аттестационной комиссии?
3. Какие методы оценки применяются?
4. Как используются результаты оценки?

В области обучения персонала

1. Как принимается решение о проведении обучения сотрудников?
2. Кто утверждает бюджет на обучение?
3. Как определяется тема обучающей программы?
4. Как происходит выбор тренинговой компании и тренера?

5. Кто оценивает предложенную программу тренинга?
6. Как происходит оценка эффективности обучения?

В области компенсаций и льгот

1. Как часто в компании повышают заработную плату? От чего это зависит?
2. Кто принимает решение о повышении заработной платы?
3. От чего зависит размер заработной платы сотрудника? Каково соотношение фиксированной и переменной частей?
4. Что входит в социальный пакет?
5. От чего зависит набор и размер составляющих социального пакета?

В области формирования корпоративной культуры и внутреннего PR

1. Кто отвечает за организацию корпоративных мероприятий?
2. Как происходит информирование сотрудников о происходящих в компании изменениях?
3. Какие каналы внутренних коммуникаций используются?

Получив ответы на перечисленные вопросы, специалист по кадровому менеджменту может выстроить алгоритмы работы с персоналом в компании. Его следующим шагом станет разработка действий, направленных на приближение существующей ситуации к желаемой.

2.6. Организация работы с персоналом

– Подбор персонала

Причины возникновения потребности в управлении функцией подбора

Подбор кадров является одной из основных функций менеджера по персоналу. Если она выполняется не в полной мере, незамедлительно последуют негативные последствия: отсутствие сотрудника скажется на эффективности подразделения, а значит, и всей компании.

Процесс подбора новых сотрудников в организации включает следующие этапы:

- Анализ и планирование потребности в персонале.
- Формулирование требований к должности.
- Определение алгоритма подбора персонала.
- Оценка кандидатов на вакансию.
- Отбор из числа кандидатов подходящего работника.

Рассмотрим, какие задачи решает менеджер по персоналу на каждом из этапов.

Анализ и планирование потребности в персонале

Проведение анализа потребностей в персонале позволяет четко определить задачи и функции, выполнение которых обязательно для успешной деятельности компании. Появление новых задач может быть вызвано активным развитием бизнеса, а также изменением стратегии компании. Они могут распределяться между сотрудниками, обладающими необходимыми для эффективной работы знаниями и навыками, а также инициировать открытие дополнительных вакансий.

Формулирование требований к должности

Чтобы понимать, какой работник необходим, нужно четко сформулировать характеристики должности будущего специалиста:

- требования к потенциальному кандидату (образование, уровень квалификации, опыт, профессиональные знания, навыки, личные качества);
- управленческие задачи, которые включает в себя данная позиция (оценка, планирование, управление командой и т.д.);
- место позиции в должностной структуре компании: кому она подчинена и кто находится в подчинении у сотрудника, занимающего данную позицию.

HR-специалисту необходимо найти ответы на следующие вопросы:

- Для достижения каких целей компании создается или существует данная должность?
- Какие функции сотрудник будет осуществлять?
- Что является результатом его деятельности?
- Каковы критерии качества при выполнении каждой решаемой им задачи?
- С кем он будет взаимодействовать при выполнении каждой конкретной задачи?
- Какие указания, в какой форме и от кого он будет получать?
- Сколько сотрудников будет у него в подчинении?
- Кто контролирует его деятельность?
- Каковы специфика и правила отчетности сотрудника?

Ответы позволят менеджеру по подбору персонала более качественно проводить первичные собеседования (в том числе по телефону) и экономить временные ресурсы других задействованных в подборе сотрудников.

На этапе формирования требований к должности принимается решение о компенсационном пакете, который будет предложен новому работнику. Если должность новая для компании, предложение формулируется после проведенного мониторинга рынка труда. В тех организациях, где система оплаты труда специалиста зависит от его принадлежности к определенному разряду или грейду, менеджер по персоналу на основании заявленных требований определяет, какой грейд будет присвоен новой должности.

Определение алгоритма подбора персонала

Условия подбора обычно включают информацию о мероприятиях по данной процедуре и о должностных лицах, ответственных за их исполнение, а также срок, до которого надо закрыть заявку. Данный этап особенно важен в компаниях со сложной структурой, где решение о выборе кандидата принимается разными категориями руководителей или в процессе подбора задействовано несколько исполнителей.

Обычно выделяют следующие мероприятия:

- привлечение кандидатов - поиск внутри организации и привлечение кандидатов со стороны, сбор резюме;
- предварительный отбор - анализ резюме и анкет, телефонное собеседование;
- собеседование с руководителем или сотрудником, принимающим окончательное решение;
- оценка квалификации, тестирование.

На основании должностных инструкций и требований к работнику рекомендуется подготовить бланк для проведения собеседования, заполнение которого облегчит процедуру анализа кандидатов.

В ходе собеседования необходимо выявить:

- степень соответствия профессионального опыта и подготовки кандидата образу желательного для организации сотрудника, т. е. определить способности кандидата;
- соответствие личных качеств кандидата корпоративной культуре компании;
- желание кандидата успешно работать в предлагаемой должности, т. е. определить мотивацию кандидата;
- совместимость кандидата с его будущими коллегами, подчиненными и руководителями.

Рекомендуется презентовать компанию в качестве привлекательного работодателя, даже если кандидат не станет одним из ее сотрудников.

Оценка кандидата на вакансию и отбор подходящего работника

На данном этапе кандидаты сравниваются между собой на основании определенных ранее критериев, после чего одному из кандидатов делается предложение о работе. В этот период необходимо осуществить проверку документов кандидата. Например, собрав рекомендации с предыдущих мест работы кандидата или обратившись к помощи специалистов внутренней службы безопасности.

– Технологии и инструменты

Особенности массового подбора персонала

Потребность в массовом подборе у компании может быть вызвана следующими причинами:

- расширение компании, открытие нового направления или производства;
- сезонный всплеск деловой активности;
- повышенная текучесть персонала, чаще всего низкоквалифицированного.

Сложности, с которыми может столкнуться менеджер по персоналу при массовом подборе:

1. Подбор большого количества новых сотрудников - очень ресурсоемкий процесс с точки зрения временных затрат.
2. Разноплановость вакантных позиций увеличивает количество времени и усилий, инвестируемых в процесс подбора.
3. При осуществлении массового рекрутинга сроки выхода сотрудников на работу четко определены и не могут быть перенесены на более поздние сроки, так как это может повлечь срыв всего проекта (необходимо грамотно составить график работ и правильно спрогнозировать затраты времени на поиск тех или иных специалистов).
4. Так как основная доля позиций приходится на низкоквалифицированный персонал, очень важна оперативность действий: соискатели вакансий такого уровня, как правило, находятся в активном поиске работы и не будут долго ждать принятия решений.

Выделяют следующие этапы массового подбора.

1. Подготовка:

- бюджетирование проекта по массовому подбору персонала;
- определение сроков, численности и должностного состава персонала;
- составление «идеального» портрета кандидата;
- подготовка рекламной компании по привлечению кандидатов, от которой зависит до 50% успеха проекта;
- разработка программы обучения новых сотрудников.

2. Проведение массового подбора:

- привлечение кандидатов;
- первичный отбор на основании заполненных анкет;
- профессиональное и/или личностное тестирование;
- обучение персонала;
- оформление трудовых отношений с работниками.

Привлечение кандидатов к вакансии

Основными способами привлечения кандидатов со стороны являются:

- размещение объявлений в средствах массовой информации: Интернете, ведущих городских и региональных специализированных изданиях, на радио и т.п.;
- использование корпоративной базы резюме кандидатов, которые в разное время обращались в организацию с целью поиска работы;
- привлечение кадрового агентства;
- использование "сарафанного радио", т.е. информирование работающих сотрудников об открытой вакансии с целью привлечения их родственников и знакомых;
- взаимодействие с высшими учебными заведениями и другими образовательными учреждениями с целью привлечения молодых специалистов;
- взаимодействие со специализированными объединениями, клубами и ассоциациями с целью привлечения их членов.

Выбор кадрового агентства

Результаты опроса HR-директоров показывают, что выбор кадрового агентства происходит прежде всего на основании полученных от коллег рекомендаций или по результатам тендера.

При выборе провайдера необходимо обратить внимание на следующие показатели:

1. Компании-клиенты агентства. Согласно сложившейся международной практике, компаниям-клиентам присваивается статус off-limits, который гарантирует «неприкосновенность» их сотрудников на определенный период времени. Возможно, в этом списке окажутся и ваши прямые конкуренты, чьи специалисты могут быть вам наиболее интересны.
2. Профессионализм сотрудников агентства:
 - образование;
 - предыдущий опыт работы;
 - выполненные проекты.
3. Специализация сотрудников агентства по сегментам рынка. Консультант, который понимает тенденции развития определенной индустрии, а также знает ключевых игроков и обстоятельства развития их карьеры, выполнит проект намного качественнее и быстрее.

Предъявляя высокие требования к агентству, следует помнить, что успех зависит и от компании-заказчика. Необходимо сформировать у исполнителя максимально полное представление о позиции, истории ее возникновения, целях и задачах, которые будут поставлены перед новым сотрудником, перспективах его профессионального роста.

Такой формат взаимодействия позволит вести поиск скоординированно и наиболее точно.

2.7. Статус и эффективность службы персонала

– **Позиционирование службы по управлению персоналом**

Одной из главных задач HR-директора является позиционирование службы персонала среди других подразделений организации. При этом важно помнить, что статус службы во многом зависит от авторитета ее руководителя.

Задачи, которые решает успешный HR-директор при позиционировании своего подразделения:

- превращение службы персонала в один из внутренних центров прибыли (или профит-центров);
- создание внутрикорпоративного бренда HR-службы.

– **Служба персонала как центр прибыли**

Деятельность HR-службы оказывает не прямое, а лишь опосредованное влияние на результативность других подразделений компании, поэтому ее ценность не всегда может быть очевидна.

Важно понимать, что клиентами HR-службы являются все подразделения, и она занимается «производством» услуг в области управления кадрами и «продажей» их линейным руководителям. Такие внутрикорпоративные «клиентские» операции не переводятся в натуральное денежное выражение.

Тем не менее в основные задачи руководителя службы персонала входят планирование своей деятельности, определение ключевых проектов, составление бюджета инвестиций в человеческий капитал, оценка уровня возврата инвестиций, измерение эффективности всей деятельности управления кадрами и отдельных HR-проектов, сопоставление их с рыночными показателями – т.е. все то, что позволяет определять потребности внутреннего клиента, стоимость оказываемых ему услуг и их значимость для клиента.

При разработке и применении новых для организации инструментов управления персоналом важно учитывать, актуальны ли они для компании в данный момент, как нововведение скажется на бизнесе и достижении целей организации. Использование опыта других компаний требует его адаптации под специфику конкретного предприятия. Некоторые специалисты пытаются внедрить одновременно как можно больше инноваций в области кадрового менеджмента, но подобное «распыление» сил часто оказывается неэффективным и не приводит к желаемым результатам.

– **Формирование внутрикорпоративного бренда HR-службы**

При формировании бренда службы персонала внутри компании прежде всего необходимо определить ее предназначение в контексте стратегии развития всей компании. На данном этапе можно использовать любые доступные маркетинговые инструменты, способствующие расширению количества внутренних клиентов HR-службы и повышению степени их удовлетворенности.

Пример

Сотрудникам HR-службы крупной производственной компании директор по персоналу поставил задачу по продвижению учебного центра внутри компании. Были разработаны и применены следующие маркетинговые инструменты:

- придумано название учебного центра, иронично перекликающееся с названием самой компании;
- разработан логотип учебного центра, который был помещен на все учебные материалы;
- создана презентация учебного центра, включающая подробную информацию о существующих тренингах: программы обучения, продолжительность, поквартальный график проведения;
- создан сертификат, который вручается сотрудникам в конце особо значимых тренингов;
- отпечатаны в полиграфической компании раздаточные материалы (формат А5), которыми удобно пользоваться не только во время тренинга, но и в дальнейшей работе;
- для сотрудников организованы ежемесячные рассылки по электронной почте с информацией о проведенных и предстоящих учебных мероприятиях, а также о новинках корпоративной библиотеки.

Данные инструменты позволили повысить статус учебного центра в компании и увеличить узнаваемость проводимых в его рамках проектов.

– **Продвижение HR-решений**

Очень важно не только принимать правильные управленческие решения, но и грамотно доводить их до сведения сотрудников. Необходимо четко сознавать, что любые нововведения могут быть загублены, если не будут поняты и приняты сотрудниками. Осознанные решения продвигаются гораздо легче и быстрее.

Продвижение HR-решений осуществляется по тем же правилам, что и продвижение любых других проектов, только клиентом в данном случае выступает персонал.

Доводить до сведения сотрудников принимаемые решения помогают различные способы коммуникации: личные встречи, статьи во внутрикорпоративной газете, размещение информации на внутреннем сайте, оповещения по электронной почте и

др. Их выбор зависит от таких факторов, как культура компании, техническая оснащенность, квалификация персонала, особенность организации бизнеса.

– Критерии эффективности HR-службы

Стратегической целью службы является увеличение стоимости компании за счет повышения эффективности управления ее самым ценным ресурсом – людьми. Поэтому современному директору по персоналу необходимо понимать специфику бизнеса своей компании в целом, разделять миссию и стратегические цели организации и на их основании определять первоочередные приоритеты своей деятельности, а также уметь просчитывать ожидаемую эффективность принимаемых им решений.

Часто приходится слышать спорные мнения о том, чьи интересы должен представлять HR-менеджер в организации. Для профессионалов ответ очевиден: в своей деятельности он должен руководствоваться прежде всего интересами акционеров компании, согласуя их с бизнес-интересами топ-менеджеров и ожиданиями сотрудников.

Стремление к ясному пониманию вклада каждого подразделения организации в создание прибавочной стоимости заставило акционеров многих компаний взглянуть по-новому на цели и задачи функции управления персоналом. В мировой практике оценочные процедуры HR-менеджмента начали применять в 1970-е годы, популярными они стали к концу 1990-х. Однако до сих пор нет единства и в вопросе об измерении эффективности многих HR-функций.

Заинтересованными лицами в оценке HR-службы являются:

- акционеры, желающие увидеть в цифрах рентабельность своих вложений и полагающие, что «нельзя эффективно управлять тем, что невозможно измерить»;
- топ-менеджеры компании, заинтересованные в выражении работы подразделений в финансовых или количественных показателях;
- HR-службы, стремящиеся оправдать свое существование и доказать собственную полезность.

– Методы оценки эффективности служб персонала

Рассмотрим наиболее часто используемые методы оценки эффективности HR-службы.

– Экспертная оценка

Экспертную оценку сотрудники службы персонала могут провести самостоятельно. Для этого необходимо опросить руководителей смежных подразделений и выяснить, как они оценивают деятельность HR-службы в целом, а также работу отдельных направлений: качество и скорость подбора, качество проводимых программ обучения

и т.д. Такой опрос целесообразно проводить регулярно раз в полгода или год. Получив и проанализировав данные, важно сделать правильный вывод и повысить качество предоставляемых услуг. Преимущество такой оценки заключается в простоте ее реализации и невысокой стоимости проекта, а недостатком является неизбежный субъективизм в оценках.

- Расчет возврата на инвестиции в персонал (ROI)

Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$\text{ROI} = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} * 100\%.$$

Такой способ оценки является достаточно трудоемким. В расчетах необходимо учитывать не только стоимость конкретного мероприятия, но также и косвенные расходы, связанные с его проведением, но наиболее сложным является подсчет дохода от проведенного мероприятия в области управления персоналом.

- Метод бенчмаркинга

При использовании подхода HR-Benchmarking показатели деятельности HR-службы сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке. Внешние консультанты запрашивают в компаниях-участниках такого проекта необходимые данные о качественных и количественных показателях. После обработки данных компаниям предоставляется обобщенная по отрасли статистика, которую можно сравнить с собственными показателями HR-деятельности. В странах СНГ применение метода бенчмаркинга еще недостаточно распространено. Это связано с нежеланием компаний предоставлять конфиденциальные данные и недоверием к организаторам таких проектов.

- Методика Джека Филлипса

В западных компаниях при расчете возврата инвестиций в HR-службу часто используют методику Джека Филлипса, который предложил пять формул определения эффективности службы персонала:

1. Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы.
2. Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников.
3. Показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы + количество сотрудников, уволившихся неожиданно.
4. Показатель удовлетворенности = число удовлетворенных своей работой сотрудников, выраженное в процентах. Показатель определяется методом анкетирования.
5. Критерий, определяющий единство и согласие в организации. Подсчитывается на основе статистических данных о производительности и оценке эффективности труда.

По мнению консультантов, методика Филлипса успешно работает в компаниях, где хорошо поставлен регулярный менеджмент, что в странах СНГ встречается довольно редко.

– **Показатели оценки экономической эффективности деятельности службы персонала**

Финансовые показатели:

1. Доход человеческого капитала (Human Capital Revenue Factor), основной показатель продуктивности работников.

Формула: HCRF = Доход / FTE (Full Time Employe – количество заполненных ставок)

2. Экономическая добавленная стоимость персонала (Human Economic Value Added), показатель работы менеджмента компании.

Формула: HEVA = (Доход без налогов – Стоимость персонала) / FTE

3. Себестоимость человеческого капитала (Human Capital Cost Factor).

Формула: HCCF = Общие затраты на персонал / Оборот

4. Добавленная стоимость человеческого капитала (Human Capital Value Added), показатель демонстрирует прибыльность «среднего» работника организации.

Формула: HCVA = Доход – (затраты – зарплаты и премии) / FTE

5. ROI человеческого капитала (Human Capital Return on Investment).

Формула: HCROI = Доход – (затраты – зарплаты и премии) / Зарплаты и премии

6. Рыночная стоимость человеческого капитала (Human Capital Market Value), показатель полезен для биржевых аналитиков и экономистов.

Формула: HCMV = (Рыночная стоимость ЧК – Балансовая стоимость) / FTE

– **Показатели эффективности функций службы персонала**

Приведенные ниже показатели рассчитываются как для всего персонала в целом, так и для каждой из групп сотрудников (топ-менеджеры, линейные руководители, специалисты, ИТР, рабочие) в зависимости от специфики деятельности самой компании и характеристик ее организационной структуры:

1. Бюджет HR-службы

- затраты на обучение как процент от общих затрат на персонал;
- затраты на проведение корпоративных мероприятий как процент от общих затрат на персонал;
- затраты на внешних провайдеров как процент от общих затрат на персонал.

2. Поиск и подбор персонала

- движение персонала (процент общего количества увольнений и перемещений от общей численности);
- текучесть кадров (процент уволенных по собственному желанию от общей численности);
- текучесть среди сотрудников в течение первого года работы (по собственному желанию, по инициативе работодателя как процент от общего количества уволенных);
- процент уволенных по инициативе работодателя (несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе, неисполнение трудовых обязанностей без уважительных причин, нарушение требований по охране труда, появление на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения, хищения и др.);
- процент уволенных по независящим от воли сторон причинам (призыв в ВС, нетрудоспособность, смерть и др.);
- процент вакансий, заполненных внешними кандидатами (от общего числа вакансий);
- конкурс на место среди внешних кандидатов (чел./место);
- количество открытых вакансий на одного сотрудника кадровой службы, занимающегося подбором (шт.);
- среднее время заполнения вакансии, дней;
- средние затраты на заполнение одной вакансии - оплата труда сотрудников по подбору, стоимость размещения рекламы, стоимость услуг кадровых агентств и др.

3. Мотивация и стимулирование

1) Количественные показатели оценки:

Взаимосвязь вознаграждения с результатом деятельности:

- сумма от продаж в расчете на одного сотрудника;
- размер прибыли на одного топ-менеджера;
- фонд оплаты труда как процент от оборота;
- процент сотрудников, получающих премии (бонусы), зависящие от результата труда и рассчитываемые от общей численности сотрудников;
- процент сотрудников, получающих премии (бонусы), зависящие от выполнения индивидуальных KPI (от общей численности сотрудников);

- процент сотрудников, получающих премии (бонусы), зависящие от выполнения KPI подразделения/отдела (от общей численности сотрудников);
- процент сотрудников, получающих премии (бонусы), зависящие от результата деятельности компании (от общей численности сотрудников);
- наличие в организации системы грейдов;
- стоимость льгот и компенсаций как процент от совокупного компенсационного пакета.

Удовлетворенность сотрудников:

- доля постоянных выплат (как процент от общих затрат на оплату труда);
- соотношение фиксированной и переменной частей заработной платы;
- зависимость роста доходов от роста продуктивности труда;
- разница в окладах худших сотрудников и лучших среди равных по должности;
- показатель текучести персонала;
- процент увольнений по инициативе работников (в том числе ключевых сотрудников).

Привлекательность предложения на рынке:

- ориентация на рыночный уровень заработных плат при определении размеров дохода сотрудников в организации;
- соотношение фиксированной и переменной частей по сравнению с конкурентами;
- конкурс на открытую вакансию;
- коэффициент принятия предложений кандидатами.

2) Качественные показатели:

- проведение опросов удовлетворенности персонала (периодическое проведение замеров по заданным параметрам);
- исследование организационной эффективности;
- экспертные заключения и наблюдения за рабочим процессом.

4. Обучение и развитие персонала

- количество часов обучения на одного нового сотрудника (в течение первого года работы);
- количество часов обучения на одного опытного сотрудника (проработавшего более одного года);
- процент сотрудников, прошедших обучение в течение года (от общей численности сотрудников);
- процент сотрудников, для которых ставятся задачи по развитию (от общей численности сотрудников);

- затраты на обучение одного сотрудника ;
- средняя стоимость одного часа обучения ;
- процент сотрудников, имеющих индивидуальные планы развития (от общей численности сотрудников);
- процент сотрудников, для которых применяется система наставничества / коучинга (от общей численности сотрудников);
- процент обучающих программ, запланированных по результатам оценки (от общей численности программ);
- стоимость обучения в процентах к фонду оплаты труда;
- общее число тренинговых часов;
- среднее число тренинговых часов на сотрудника.

5. Кадровый резерв:

- процент вакансий, заполненных входящими в кадровый резерв сотрудниками (от общего числа вакансий);
- процент позиций, на которые имеется кадровый резерв (от общего числа позиций);
- процент резервистов, получивших повышение в течение года (от общего состава резерва);
- текучесть кадров среди резервистов (процент уволившихся по собственному желанию от общего состава резерва).

6. Оценка персонала:

- процент позиций, для которых определены KPI и проводится регулярный мониторинг этих показателей (от общего числа позиций);
- процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы: оценка по результату, аттестация, формализованная беседа с непосредственным руководителем и т.п. (от общего числа сотрудников);
- процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности: аттестация, опросы «360 градусов», психодиагностические методики, формализованная беседа с руководителем по компетенциям и т.п. (от общего числа сотрудников);
- процент сотрудников, проходящих независимую оценку: ассессмент-центр, «360 градусов», индивидуальный ассессмент (от общего числа сотрудников);
- процент сотрудников, изменивших свою должность по результатам оценки (от общего числа прошедших оценку);
- процент сотрудников, в отношении которых была изменена система мотивации: оклад, премии и т.д. (от общего числа прошедших оценку).

– Трудности при проведении оценки эффективности деятельности HR-службы

Оценивая показатели эффективности, директор по персоналу может столкнуться с определенными сложностями.

- 1. Отсутствие на предприятии детальной системы управленческого учета.** В этой ситуации HR-директору необходимо адаптировать существующую систему под нужды HR-службы для того, чтобы облегчить сбор и анализ требуемой информации. Адаптация заключается в разработке и внедрении алгоритмов расчетов необходимых показателей.
- 2. Неопределенность в зонах ответственности подразделений и децентрализация расходов на персонал.** В данной ситуации сложно распределить между подразделениями затраты на персонал. Например, оплату труда временных сотрудников, нанятых для проведения региональной маркетинговой акции, можно отнести как к расходам бюджета службы персонала, так и маркетингового отдела. Поэтому такие вопросы заранее обсуждаются между руководителями подразделений компании.
- 3. Фактор удаленности результата во времени.** Многие HR-проекты не рассчитаны на достижение быстрых результатов, поэтому не всегда очевидно, когда следует ожидать эффекта от внедрения новой программы и как его рассчитать по прошествии времени. При этом необходимо учитывать, что анализ ведется в условиях нестабильного отечественного бизнеса, когда постоянно меняются алгоритмы и методы управления.
- 4. Недостаток информации об опыте других компаний.** Отсутствие таких сведений затрудняет анализ рассчитанных показателей. Например, затратив ряд усилий и высчитав ROI на обучающее мероприятие, равное 237%, HR-менеджер сталкивается с тем, что не может проанализировать этот показатель, так как в лучшем случае обладает информацией об опыте западных компаний, которая часто оказывается неактуальной для организации в СНГ.
- 5. Сопротивление сотрудников службы персонала.** Если специалисты HR-отдела не понимают важности и необходимости проводимой оценки, директор по персоналу должен убедить подчиненных в ее пользе для компании и мотивировать их участие в оценочных процедурах.

Основные рекомендации HR-специалистам, которые решили заняться оценкой эффективности деятельности в области управления персоналом:

1. Выберите показатели, алгоритм расчета которых вам понятен и информация по которым доступна.
2. Собирайте информацию по выбранным показателям.
3. Отслеживайте корреляцию роста и падения показателей по прошествии определенного времени (квартала, полугода, года).
4. Анализируйте причины изменений показателей.

Эксперты по управлению персоналом утверждают, что эффект от внедрения системы оценки службы по управлению персоналом превосходит издержки от ее реализации. Процедура оценки помогает менеджерам выявить и скорректировать слабые места в области управления персоналом, а также сфокусировать деятельность HR-службы на важных для компании вопросах.

2.8. Карьера HR-менеджера

Подбор сотрудников службы персонала

Сегодня начать карьеру в области управления персоналом можно двумя путями:

1. Прийти в службу персонала компании со стороны на начальную позицию или же с опытом работы в компаниях, оказывающих услуги по подбору или обучению персонала,
2. Перейти в службу персонала из смежного подразделения. Статистика показывает, что среди HR-специалистов много работников, которые начинали свой профессиональный путь в качестве сотрудников секретариата или бухгалтерии.

Несмотря на то что HR-служба отвечает за подбор и обучение персонала всей организации, очень часто она является «сапожником без сапог», испытывая дефицит в квалифицированных кадрах.

Современный успешный HR-менеджер должен обладать определенными качествами:

- понимать специфику бизнеса компании в целом;
- иметь стратегический взгляд на происходящие процессы;
- отлично знать современные HR-технологии;
- быть открытым для новых знаний;
- являться хорошим наставником для своих подчиненных и коллег;
- ориентироваться в своей деятельности на внутренних клиентов (другие подразделения организации);
- обладать эмоциональным интеллектом;
- обладать лидерскими качествами, без которых сложно стать стратегическим партнером, повести за собой коллектив, заразить его своими идеями.

Построение карьеры специалистов службы персонала

Занимаясь планированием деловой карьеры сотрудников компании, HR-специалистам важно не забывать о себе самих. В большинстве компаний нет перспектив для карьерного роста сотрудника HR-службы, но возможности для его профессионального развития безграничны. Это может быть:

- наделение HR-специалиста дополнительными функциями;
- руководство HR-проектами. На 60-70% деятельность HR-подразделения можно классифицировать как проектную, а статус руководителя проекта будет мотивировать сотрудника. К проектам можно отнести подготовку празднования Нового года, проведение корпоративного спортивного турнира.
- ротация, т.е. перемещение сотрудников с должности на должность внутри подразделения (например, менеджер по подбору занимает должность менеджера по обучению).

Перспективы карьерного и профессионального роста HR-директора

Функциональные обязанности директора по персоналу во многом определяются размером и бизнес-стратегией конкретной организации. Задачи, которые решает директор по персоналу небольшой компании и крупного холдинга, могут сильно различаться, а могут сводиться к решению похожих вопросов.

Тем не менее, если рассматривать общую тенденцию, переход директора по персоналу из компании с меньшей численностью в более крупную объективно ведет к увеличению доли ответственности. HR-директор крупной организации – это, по сути, советник генерального директора по вопросам кадровой политики компании. Директор по персоналу, входящий в совет директоров (или правление) корпорации, вовлечен тем самым в разработку стратегических планов компании.

Такой переход является наиболее очевидным путем карьерного роста специалиста. В дальнейшем развитие его карьеры может быть горизонтальным (переход в другую компанию с более сложными HR-задачами и повышением профессионального уровня), либо он организует собственный бизнес, как правило, в сфере управленческого консалтинга.

Возможные ошибки

Часто на практике компании допускают ошибки при прохождении основных этапов, но необходимо помнить, что разработка и реализация стратегии управления человеческими ресурсами – это сложный процесс, сходный с разработкой бизнес-стратегии

1. Стратегические цели компании не соответствуют миссии компании.

К сожалению, до сих пор во многих организациях либо отсутствует ясная миссия, либо порой она выражается в получении прибыли. Но современная миссия, определяя управленческую философию организации, должна отражать баланс между экономическими намерениями и стратегической ролью человеческих ресурсов в их реализации, а именно рассматривать своих работников как достояние, конкурентное богатство. Таким образом, правильно сформулированные миссия и цели являются определяющими элементами успеха кадровой стратегии, перспективными ориентирами управления человеческими ресурсами.

Однако на разработку и реализацию стратегии управления человеческими ресурсами сильное влияние оказывает организационное окружение.

2. Не проведен SWOT-анализ внутренней и внешней среды для выявления сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз.

Поэтому на втором этапе проводится углубленный анализ тенденций, опасностей, изменений окружающей среды, оказывающих сегодня сильное воздействие на внутрифирменный кадровый менеджмент. Как известно, любая современная

организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себя трудовыми ресурсами, условиями, необходимыми для их трудовой деятельности и жизненного существования. Сегодня квалифицированные работники – это критический ресурс, поэтому его дефицит может ослабить потенциал организации, что приведет к негативным последствиям. Степень воздействия отдельных факторов внешней среды на систему управления человеческими ресурсами зависит от вида деятельности, размера организации, ее территориального расположения, формы собственности и т.п. Для изучения влияния макросреды на организацию, в частности на управление человеческими ресурсами, должна быть разработана специальная система анализа, включающая проведение специальных наблюдений, социологических опросов, анализ материалов, опубликованных в периодической печати, научной литературе, других информационных изданиях, участие в конференциях, собраниях и т.д.

Кроме диагностики организационного окружения предприятия при разработке стратегии управления человеческими ресурсами необходимо объективно оценить трудовой и творческий потенциал фирмы, количественные и качественные характеристики работников, их соответствие требованиям технологии, инновационным и предпринимательским задачам.

3. Разработка кадровой стратегии не связана напрямую с первыми двумя этапами, а выделена как отдельный, обособленный процесс.

В компаниях часто пренебрегают участием работников в разработке и выполнении стратегических планов, т.е. их ориентацией на овладение новыми знаниями, умениями, способностями для повышения профессионального мастерства, материального благосостояния и саморазвития.

Разработкой занимается HR-менеджер без привлечения экспертного мнения топ-менеджеров и линейных руководителей. Подобная поддержка очень важна на этапе формирования HR-службы с «нуля» и особенно - для обеспечения планов реализации стратегии всеми видами ресурсов.

4. Не разработаны подробные планы мероприятий для успешного выполнения кадровой стратегии.

Необходимо помнить о том, что четкое планирование является залогом эффективности любого процесса.

5. Не проводится должный контроль и оценка стратегии, корректировка целей, задач, планов.

Оценка должна проводиться в первую очередь на предмет социально-экономической эффективности внедрения кадровой стратегии.

Среди основных причин неэффективности отечественных кадровых служб, недостаточного внимания к современной практике управления человеческими ресурсами можно отметить следующие:

- слабое понимание руководством предприятий важности значения управления человеческими ресурсами в современных организациях;
- недостаточное знание менеджерами современных концепций;
- управления человеческими ресурсами, прогрессивных персонал-технологий;
- низкая профессиональная подготовленность работников кадровых подразделений;
- нерациональное распределение полномочий и ответственности за управление человеческими ресурсами между линейными и функциональными менеджерами.

3.1. Понятие и виды локальных нормативных актов

В настоящее время локальные нормативные акты и коллективный договор играют важную роль в регулировании трудовых отношений на уровне конкретного работодателя. Значительная часть вопросов в сфере наемного труда решается посредством заключения сторонами трудовых отношений коллективных и трудовых договоров, а также путем принятия работодателем локальных нормативных актов. В свою очередь, повышается уровень требований к таким документам на предмет их соответствия закону.

Понятие "локальный нормативный акт" впервые было законодательно закреплено Трудовым кодексом, вступившим в силу 1 февраля 2002 г. Под **локальными нормативными актами** понимаются акты, содержащие нормы трудового права, принимаемые работодателями (за исключением работодателей-физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями) в пределах своей компетенции в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями.

Везде, где есть совместная деятельность, производственный процесс, выполнение которого требует коллективных усилий, возникает потребность в принятии локальных нормативных актов, определяющих поведение работников в процессе совместного труда.

Локальные нормативные акты являются внутренними документами, разрабатываемыми и утверждаемыми по необходимости и(или) в силу прямого требования. Круг вопросов, для решения которых работодатель вправе (или обязан) принимать локальные нормативные акты, может быть определен как в законодательстве, так и в учредительных документах конкретного работодателя.

В определенных случаях работодатель при принятии локальных нормативных актов должен учитывать мнение представительного органа работников (при наличии такового).

Все локальные нормативные акты можно разделить на две большие группы:

II. Обязательные – локальные нормативные акты, наличие которых прямо предусмотрено трудовым законодательством, коллективными договорами, соглашениями.

III. Необязательные – локальные нормативные акты, создание которых прямо не предусмотрено, но они принимаются по решению работодателя (в рамках его компетенции).

Локальными нормативными актами, наличие которых у работодателя обязательно, независимо от области и специфики деятельности, являются:

1. **Штатное расписание** - локальный нормативный акт, который применяется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности организации.
2. **Правила внутреннего трудового распорядка** - локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с законами, порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.
3. **Положение о порядке обработки персональных данных работников** - локальный нормативный акт, содержащий правила обработки персональных данных работников, условия их хранения и защиты.
4. **График отпусков** - локальный нормативный акт, устанавливающий очередность предоставления работником ежегодных оплачиваемых отпусков.

В зависимости от специфики деятельности работодателя или применяемых им процедур, на работодателя может быть возложена обязанность принятия специального документа, регламентирующего порядок проведения таких процедур и действий. Например, для того чтобы проводить аттестацию работников, работодатель должен иметь документ, регламентирующий порядок проведения аттестации. Чаще всего на практике этот документ носит название **Положение об аттестации**.

По своему усмотрению и в пределах своей компетенции работодатель разрабатывает и утверждает иные документы: **Положение о персонале**, **Положение о повышении квалификации**, **положения о структурных подразделениях**, **должностные инструкции** и др. документы.

Независимо от "обязательности" или "факультативности" локального нормативного акта его создание проходит определенные стадии:

- составление текста;

- оформление;
- согласование с заинтересованными должностными лицами;
- утверждение (с учетом мнения представительного органа работников или без такового).

Кроме того, необходимо проводить процедуру ознакомления работников с принятыми локальными нормативными актами, а также со всеми вносимыми в них изменениями. Особые правила установлены для лиц, принимаемых на работу. Будущие работники должны быть ознакомлены с документами работодателя, касающимися их трудовой деятельности, еще до подписания трудового договора.

3.2. Положение о персонале

Положение о персонале – это документ, заимствованный из зарубежной практики регулирования трудовых отношений. Активное его внедрение в компаниях началось в 90-е годы прошлого века.

По своему назначению и структуре Правила внутреннего трудового распорядка и Положение о персонале во многом схожи. Положение о персонале отличается от Правил тем, что в нем прописываются принципы кадровой политики, социально-трудовой идеологии, закладываются основы корпоративной культуры.

Для более наглядного представления сходств и различий Положения о персонале и Правил внутреннего трудового распорядка представим их примерную структуру в виде таблицы.

Примерная структура Положения о персонале	Примерная структура Правил внутреннего трудового распорядка
1. Общие положения. 2. Основные принципы организации труда на предприятии и взаимоотношений администрации и работников предприятия. 3. Порядок оформления трудовых отношений. 4. Основные права и обязанности персонала. 5. Основные права и обязанности администрации. 6. Рабочее время и время отдыха. 7. Повышение квалификации персонала. 8. Социальные гарантии персонал. 9. Меры дисциплинарного воздействия. 10. Гарантии занятости персонала. 11. Заключительные положения	1. Общие положения. 2. Порядок приема, перевода и увольнения работников. 3. Основные права и обязанности работников. 4. Основные права и обязанности работодателя. 5. Рабочее время и его использование. 6. Поощрения за успехи в работе. 7. Ответственность за нарушение трудовой дисциплины. 8. Заключительные положения

Положение о персонале более детально регламентирует взаимоотношения работодателя и сотрудников.

Каждая компания самостоятельно должна решать, разрабатывать Положение о персонале или нет, так как это **необязательный** документ с точки зрения трудового законодательства. Сейчас в компаниях можно встретить следующие ситуации:

1. В компании утверждены только Правила внутреннего трудового распорядка.
2. В компании утверждены и Правила внутреннего трудового распорядка, и Положение о персонале.

Совет! Если вы намерены иметь в организации оба документа – Положение о персонале и Правила внутреннего трудового распорядка, то разрабатывайте их таким образом, чтобы они не дублировали друг друга и не противоречили один другому.

Иногда в компаниях действует Положение о персонале, а Правил внутреннего трудового распорядка нет. В настоящее время Правила являются обязательным локальным нормативным актом, который обязателен как для каждого работодателя - юридического лица, так и для работодателя - индивидуального предпринимателя и должен быть разработан и утвержден работодателем с учетом мнения представительного органа работников. Представители проверяющих органов будут требовать ПВТР, но не Положение о персонале.

3.3. Коллективный договор

Коллективный договор – это правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работодателем и работниками в лице их представителей.

Цель этого документа заключается в установлении общих принципов взаимоотношений работника и работодателя в конкретной организации.

Внимание! Трудовой кодекс не относит коллективный договор к локальным нормативным актам, выделяя его наряду с трудовыми договорами и соглашениями в группу источников трудового права, принятых в договорном порядке.

Внимание! Коллективный договор может заключаться как в организации в целом, так и в ее обособленных структурных подразделениях.

Внимание! Заключение коллективного договора является обязательным, если этого потребовала одна из сторон трудовых отношений.

Коллективный договор заключается после проведения коллективных переговоров и действует в течение определённого срока (до трёх лет). Инициатором заключения коллективного договора или соглашения может выступить любая из сторон в рамках положений о социальном партнёрстве.

Структура и содержание коллективного договора определяются его сторонами. Вот примерный перечень обязательств работников и работодателя по вопросам:

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий, компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности запусков;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;
- соблюдение интересов работников при приватизации государственного и муниципального имущества;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- частичная или полная оплата питания работников;
- контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников, порядок информирования работников о выполнении коллективного договора;
- отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора;
- другие вопросы, определенные сторонами.

В коллективном договоре с учетом финансово-экономического положения работодателя могут устанавливаться льготы и преимущества для работников, условия труда, более благоприятные по сравнению с установленными законами, иными нормативными правовыми актами, соглашениями.

4.1. Системный подход к затратам на персонал компании

Бюджет (budget) в переводе с английского — план или стандарт, причем не обязательно финансовый, в котором группируются показатели экономической деятельности по принятым на предприятии признакам. Бюджеты составляются в натуральном и стоимостном выражении на основании точных расчетов.

Бюджет — сгруппированные по принятым на предприятии признакам показатели экономической деятельности.

Бюджетирование (от англ. budgeting) — процесс согласованного планирования работы и управления деятельностью подразделений с помощью смет и экономических показателей. Бюджетирование позволяет сначала спланировать, а потом оценить вклад каждого из подразделений в общие достижения и прибыль всего предприятия.

Бюджетное управление — система планирования, учета, контроля и анализа деятельности предприятия в финансовом выражении, которая ведется в формате бюджетов по центрам ответственности.

Бюджет предприятия — план, составленный на определенный период времени в натуральном и денежном выражении и определяющий потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов.

Функциональный бюджет — бюджет, описывающий определенную функциональную область деятельности предприятия (сбыт, снабжение, производство и т.д.).

Операционный бюджет — бюджет, описывающий хозяйственные операции обособленных подразделений предприятия.

Статьей бюджета называется его составная часть, по которой осуществляется планирование и учет хозяйственных операций одного типа.

Центры планирования (ЦП) — структурные подразделения предприятия или должностные лица, имеющие исключительное право на определение основных тенденций работы предприятия посредством составления бизнес-прогнозов.

Бизнес-прогнозы — совокупность предполагаемых данных, отражающих особенности внешней и внутренней среды предприятия на будущий период. Дифференцируются по направлениям прогнозирования: спрос, нормируемые затраты, налогообложение, инфляция и т.д.

Центры затрат (ЦЗ) - направления или подразделения расходования материально-технических и финансовых ресурсов предприятия.

Центры финансовой ответственности (ЦФО) - структурные подразделения предприятия или должностные лица, в функциональные обязанности которых входит контроль за составлением прогноза деятельности предприятия, состоящего из совокупности бизнес-заданий, а также за движением материально-технических и финансовых ресурсов по закрепленным за ними статьям на этапе фактической реализации запланированных мероприятий.

– Цели, виды и методы бюджетирования

Стремление собственников или акционеров контролировать производственный процесс и принимать обоснованные решения в отношении использования прибыли способствует применению различных методов и способов управления. В данном контексте под управлением прибылью подразумевается, в первую очередь, управление затратами.

Для контроля за использованием денежных средств в компании осуществляется бюджетирование, позволяющее решать следующие задачи:

- анализ бизнеса, который включает в себя осмысление бизнеса, постановку целей дальнейшего развития и анализ альтернатив;

- финансовый учет вынуждает учитывать и обдумывать действия, совершенные ранее, что способствует принятию обоснованных бизнес-решений;
- финансовое планирование предполагает составление более или менее подробных планов, что служит основой прогнозирования конечных результатов;
- финансовый контроль дает возможность сравнивать поставленные цели и полученные результаты, а также выявлять слабые и сильные стороны бизнеса;
- мотивация и стимулирование персонала;
- организация внутренних коммуникаций: согласование планов подразделений, поиск компромиссов, распределение зон ответственности, координация функциональных блоков планирования.

В основе любой системы управления лежит планирование. Контроль над выполнением планов и выявление причин их неисполнения позволяют управлять факторами, препятствующими выполнению планов.

Процесс планирования касается всех аспектов деятельности предприятий и направлен на:

- координацию всех производственных и управленческих процессов;
- осуществление контроля над результатами деятельности подразделений и их руководителей на всех стадиях реализации поставленных задач;
- обеспечение для руководителей подразделений прозрачности расходования ресурсов в целях корректировки расходов для достижения оперативных целей производства и сбыта продукции;
- контроль и рациональное использование трудовых, материально-технических и финансовых ресурсов предприятия в целом.

Бюджетный процесс предполагает формирование, согласование и утверждение бюджетов, а также контроль над их исполнением, анализ плановых и фактических показателей и возможность оперативного внесения необходимых корректировок. Его основная цель на современном промышленном предприятии состоит в повышении эффективности бизнеса. В этой связи рекомендуется применять следующие процедуры:

- целевая ориентация, кооперация и координация всех мероприятий на предприятии;
- оценка рисков и управление рисками;
- повышение гибкости и адаптируемости к изменениям;
- осуществление периодического планирования и текущего планирования;
- постановка системы оценки и контроля за исполнением;
- выполнение требований законов и условий договоров.

– Основные виды и методы бюджетирования

Бюджетирование - неотъемлемая часть краткосрочного (год или менее) и долгосрочного планирования, представляет собой метод распределения ресурсов на основе систематической обработки данных, выраженных в количественной форме, для достижения целей.

Расчеты, осуществляемые в процессе формирования бюджета предприятия, позволяют в полном объеме и своевременно определить необходимую сумму денежных средств на их реализацию, а также источники поступления этих средств (собственные, кредитные, бюджетные или средства инвестора).

Результат финансового планирования отражается в разных бюджетах, которые применяются в зависимости от структуры и размера организации, формы собственности, распределения функций и зон ответственности, профиля деятельности и т.п.

– Основные подходы к процессу бюджетирования:

1. **«Сверху вниз».** Предполагает, что топ-менеджеры осуществляют процесс бюджетирования с минимальным привлечением менеджеров среднего и низшего звена. Такой подход дает возможность полностью учитывать стратегические цели компании, уменьшить затраты времени и избежать проблем, связанных с согласованием и агрегированием (агрегирование – объединение по укрупненным статьям расходов (сворачивание бюджетов)). На практике часто расходы на персонал сворачиваются так, что остаются только показатели «заработная плата» и «налоги», а все остальные расходы показываются в бюджете «прочие расходы»).

Вместе с тем недостатком данного подхода является слабая ориентация менеджеров среднего и низшего звена на достижение целей. Кроме того, этот вид бюджетирования требует от топ-менеджмента компании четкого понимания основных особенностей организации, специфики деятельности, а также способностей (и возможностей) сформировать реалистичный прогноз хотя бы на рассматриваемый период. Вариант "сверху - вниз" обеспечивает согласованность бюджетов отдельных подразделений и позволяет задавать контрольные показатели по продажам, расходам и т.п. для оценки эффективности работы центров ответственности.

В целом подход "сверху вниз" является предпочтительным, однако на практике, как правило, он применяется не «в явном виде», а вместе с другими вариантами бюджетирования.

2. **«Снизу вверх».** Применяется на больших предприятиях, где руководители структурных подразделений (служб, отделов) составляют собственные бюджеты, которые потом обобщаются (например, в бюджеты цеха, производства, завода). В этом случае менеджеры высшего и среднего звена осуществляют согласование и координацию различных бюджетных

показателей. Одним из недостатков такого подхода является нередкое завышение руководителями плановых показателей по расходам и занижение их по доходам ради получения неза заслуженного вознаграждения.

Этот вариант предусматривает сбор и фильтрацию бюджетной информации, которая проходит путь от исполнителей к менеджерам нижнего звена и далее к руководству компании. При таком подходе много сил и времени, как правило, уходит на согласование бюджетов отдельных структурных подразделений или бизнес-единиц. Довольно часто представленные "снизу" показатели сильно изменяются руководителями в процессе утверждения бюджета. Подход «снизу – вверх» широко распространен ввиду неопределенности перспектив развития рынка в целом и неумения некоторых руководителей заниматься планированием.

3. **"Снизу вверх и сверху вниз"**. Является самым сбалансированным методом и позволяет избежать негативных последствий предыдущих подходов: топ-менеджмент только дает целевые установки, а руководители низшего и среднего звена составляют и согласуют бюджет, направленный на достижение поставленных целей всей компании.

Используемая классификация бюджетов:

1. Долгосрочные и краткосрочные бюджеты. Одна из основных целей долгосрочного планирования - определение необходимости инвестирования средств для достижения поставленных целей и оценка эффективности вложений. В западной практике долгосрочным считается бюджет, составленный на двухгодичный или более длительный срок, а краткосрочным - на период до одного года.

По различным мнениям, в настоящее время в странах СНГ "горизонт прогнозирования" составляет от полугода до полутора-двух лет. Таким образом, целесообразно считать краткосрочными квартальные и менее продолжительные бюджеты, а долгосрочными – бюджеты на полугодовой или годовой период.

Для детализации и уточнения долгосрочных планов в компании внедряется система краткосрочного планирования (текущего бюджетирования), которая должна помочь руководству компании в решении проблем, связанных с текущей деятельностью. Другими словами, основной задачей системы краткосрочного планирования является обеспечение бесперебойного процесса производства и реализации продукции, а также обеспечение финансирования текущей деятельности компании и эффективное использование денежных средств.

Краткосрочное финансовое планирование имеет следующие основные особенности:

- период планирования – до одного года;
- высокая степень подробности и более высокая точность прогнозируемых показателей, чем при долгосрочном планировании;
- временной интервал планирования – месяц (иногда декада, неделя или день);

- решение долгосрочного плана легче приостановить, поскольку он в основном носит тактический характер.

Обычно в качестве базового периода в годовом бюджетировании выбирается год, началом которого считается 2 января, а окончанием - 31 декабря. В некоторых случаях бюджет составляется не на календарный или финансовый год, а на 12 месяцев. При этом обычно в конце каждого квартала происходит составление всех бюджетных таблиц на 12 месяцев вперед, также работает гибкая система корректировки бюджетных показателей уже спланированных периодов.

Довольно часто долгосрочное и краткосрочное бюджетирование объединяются в единый процесс. В этом случае краткосрочный бюджет составляется в рамках разработанного долгосрочного и поддерживает его, а долгосрочный уточняется по прошествии каждого периода краткосрочного планирования.

2. Постатейные бюджеты. Предусматривает жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье затрат без возможности переноса в другую статью. Например, если в компании было запланировано потратить на рекламу не более 5 000 у.е., то превысить этот лимит невозможно даже при экономии на командировках 15 000 у.е.

В западной практике такой подход широко используется в правительственных учреждениях и нередко применяется в коммерческих организациях для обеспечения более жесткого контроля и ограничения полномочий менеджеров низшего и среднего звена. В концепция постатейных бюджетов широко распространена в коммерческих структурах.

3. Бюджеты с временным периодом. Означает систему бюджетирования, в которой неизрасходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период. Эта разновидность бюджета позволяет более четко контролировать деятельность топ-менеджмента и расход ресурсов компании, пресекая тенденции к «накоплению остатков».

К недостаткам такого метода следует отнести неравномерность расходования бюджетных средств. Кроме того, в конце периода довольно много сил тратится на инвентаризацию и отчетность.

4. Бюджеты с нулевым уровнем и преемственные бюджеты.

Бюджет с нулевым уровнем каждый раз составляется заново, т.е. "с нуля". В противоположность ему преемственный бюджет имеет нечто вроде шаблона, в который при очередном составлении бюджетов лишь вносятся коррективы, отражающие текущие изменения по сравнению с устоявшимся процессом.

Преемственный бюджет намного снижает объем усилий и времени, затрачиваемых на реализацию бюджетного процесса. Однако и он имеет довольно серьезные недостатки, основным из которых является опасность образования "застойных

участков", которые при составлении бюджета "с нуля" могли бы быть пересмотрены и оптимизированы.

Общий бюджет с методологической точки зрения состоит из операционного и финансового бюджетов.

Операционный бюджет показывает планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции предприятия. Он включает в себя бюджет продаж (бюджет доходов), производственный бюджет, бюджеты закупок, бюджет заработной платы и бюджеты условно-постоянных расходов.

Финансовый бюджет - это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в определенном периоде. Финансовый бюджет включает в себя прогнозный отчет о прибылях и убытках, бюджет капитальных затрат, бюджет денежных средств предприятия и подготовленный на их основе прогнозный бухгалтерский баланс.

Количество и разнообразие применяемых в компании бюджетов находятся в прямой зависимости от сложности и специфики производственной деятельности. К наиболее часто используемым бюджетам относятся:

- бюджет продаж или бюджет реализации;
- бюджет производства;
- бюджет производственных запасов;
- бюджет затрат на материалы и энергоресурсы или бюджет закупок;
- бюджет накладных расходов или бюджеты общепроизводственных и общехозяйственных расходов;
- бюджет затрат на оплату труда;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов;
- отчет о прибылях и убытках;
- бюджет текущих затрат;
- бюджет капитальных затрат;
- бюджеты по центрам ответственности.

– Методы бюджетирования

1. Традиционным методом бюджетирования является **постатейное бюджетирование**, когда в соответствии с утвержденной бюджетной классификацией детально обосновывают статьи расходов. При использовании данного метода основной акцент делается на анализе затрат и целевом использовании средств. Бюджетополучатели составляют сметы своих планируемых расходов, которые анализируются и корректируются распорядителями бюджетных средств. В случае если общая сумма сметных заявок превышает величину запланированных бюджетных доходов, выявляются приоритетные затраты, а по остальным производится сокращение расходов. Серьезный минус этого метода в том, что не анализируется эффективность

затрат, следовательно, не обосновывается необходимость финансирования бюджетополучателя.

2. Более прогрессивными, по сравнению с постатейным, считаются **методы программно-целевого (или ориентированного на результат) бюджетирования**. Они предназначены для того, чтобы при бюджетном планировании увязывались расходы и отдача от них, экономическая и социальная эффективность деятельности того или иного бюджетополучателя. Примером метода служат бюджеты инвестиционного проекта, ведомственной целевой программы и ее подпрограмм.

Программно-целевое бюджетирование учитывает последствия принимаемых решений, позволяет сравнивать разные способы достижения поставленных целей, производить выбор оптимальных решений с учетом возможности реализации разных сценариев развития. Использование этого метода повышает обоснованность принимаемых решений и позволяет лучше контролировать их выполнение.

Постановка управления по целям (МВО) стала следующим шагом в развитии программно-целевого бюджетирования. Как и в предыдущем методе, результат деятельности здесь определяется показателями объема предоставляемых услуг, но главное отличие заключается в попытке оценить социальную значимость результатов деятельности бюджетополучателей. Основной недостаток данного метода – сложность разработки системы показателей социальной и экономической эффективности расходов.

Нулевое бюджетирование предполагает, что при планировании расходов и составлении бюджетных заявок определяются цели, которые могут быть достигнуты при разных уровнях расходов. Для каждой цели предлагаются различные программы ее достижения, причем затраты хотя бы по одной из них должны быть ниже, чем текущие. Проекты бюджета составляются с “чистого листа” без учета плановых и фактических показателей прошлых периодов, что влечет за собой устранение излишних затрат, переходящих из периода в период.

– **Роль и зоны ответственности кадровой службы среди ЦФО – центров финансовой ответственности компании**

С организационной точки зрения процесс бюджетирования представляет собой систему организационного взаимодействия **центров планирования (ЦП), центров финансовой ответственности (ЦФО) и центров затрат (ЦЗ)**, направленную на составление обоснованных бизнес-прогнозов по функциональным областям деятельности предприятия.

Кадровая служба может находиться в составе центров финансовой ответственности, в обязанности которых входит составление бизнес-планов работы с кадрами, планов-графиков мероприятий, оценки и обоснования необходимых затрат.

Связанные с ними ресурсы и расходы распределены по всем организационным центрам планирования и ответственности, поэтому от правильности составления

списка бюджетных статей во многом зависит эффективность бюджетирования. Это обусловлено тем, что немногие предприятия используют стратегическое планирование. Кроме того, отсутствует системный подход к управлению персоналом, а имеющие отношение к управлению персоналом функциональные структуры не связаны единой кадровой политикой.

Количество специалистов по управлению персоналом, обладающих уровнем знаний, необходимых для участия в формировании бюджетной политики, незначительно. А специалисты, имеющие навыки в области финансового и экономического планирования, не обладают необходимыми знаниями в кадровом менеджменте. Поэтому реализация функций кадрового менеджмента происходит в рамках определенных финансовых возможностей и ограничений.

В таких условиях бюджетирование расходов на персонал позволяет определить основные бюджеты затрат:

- на обеспечение деятельности кадровой службы;
- на комплектование компании кадрами;
- на использование персонала;
- на обучение и развитие персонала;
- а также бюджеты, детализирующие наиболее значительные объемы расходов в вышеперечисленных бюджетах.

Прежде чем затраты на персонал будут зафиксированы в бюджетах, они должны быть отражены в плановых калькуляциях продукции в составе основных и вспомогательных затрат, общепроизводственных и общехозяйственных расходов, в сметах расходов по местам возникновения затрат (цеха основного и вспомогательного производства, структурные подразделения).

Как правило, документы, обосновывающие затраты на персонал, формируются кадровыми службами предприятия, отделом труда и занятости (ОТиЗ). Затем они передаются в планово-экономические структуры, которые, в свою очередь, в формате калькуляций направляют их в финансовые структуры для формирования бюджета затрат на персонал.

Калькуляции составляются ежемесячно и предназначены для управления ресурсами, использованными на производство продукции. Бюджеты могут быть составлены на год в разбивке по месяцам – для управления денежными средствами. Они используются в одних и тех же целях разными структурами. Эти два вида документа – калькуляции и бюджеты – дополняют друг друга и ни в коем случае не заменяют.

– **Бюджетная структура компании**

Под бюджетной структурой компании понимают систему бюджетов предприятия, отражающую их взаимосвязи. По сути, бюджетная структура – совокупность иерархической системы бюджетных статей и описание механизма связей между бюджетами.

Бюджетную структуру предприятия определяют три основных фактора:

- требования, предъявляемые со стороны руководства предприятия;
- специфика хозяйственной деятельности предприятия;
- структура управления предприятия (будущая финансовая структура).

Со стороны руководства выдвигаются требования по составу, детализации и периодичности процедуры бюджетирования. Бюджетная структура должна отражать те области хозяйственной деятельности, контроль за которыми является обязательным для регулярного менеджмента, т.е. быть достаточной для успешного управления предприятием.

Исходя из практики разработки и внедрения систем бюджетного управления, отметим ряд бюджетных моделей:

- 1. Индивидуальная модель комплексного бюджетирования.** Главная особенность – предварительное описание или построение сопровождающих деятельность предприятия процессов предполагает, что формируемые функциональные бюджеты затем привязываются к результатам, полученным предприятием. Данная модель будет являться сугубо индивидуальной, учитывающей особенности производственно-финансовой деятельности конкретного предприятия.

Преимущества комплексного бюджетирования:

- фокусирование на особенностях предприятия;
- получение необходимой детализации плановых и фактических показателей;
- охват всех областей деятельности.

Главный недостаток данной модели – длительный срок разработки и, как следствие, высокая стоимость и риски в достижении результата.

- 2. Универсальная бюджетная модель.** Как и комплексная, охватывает все предприятие. Первыми шагами в разработке бюджетной структуры является определение перечня статей бюджета денежных расходов (БДР) и бюджета доходов денежных средств (БДДС), а также формирование структуры финансовых ресурсов, исходя из объема финансовых полномочий подразделений предприятия (управление доходами, расходами, прибылью и т.п.).

Затем сопоставляются статьи сводных бюджетов и ЦФО, т.е. создаются операционные БДР по каждому центру ответственности. В том случае, если ЦФО могут управлять платежами в рамках своей деятельности, также формируются операционные БДДС. Сумма финансовых результатов и чистых денежных потоков по элементам структуры финансовых ресурсов дает финансовый результат и чистый денежный поток в целом по организации.

Преимущества универсальной модели:

- высокая скорость разработки и внедрения, особенно для многопрофильных предприятий или для групп компаний с широким спектром выпускаемой продукции;
- возможность относительно простого учета внутреннего оборота;
- быстрота планирования и консолидации фактических данных.

Недостатком подхода является отсутствие функциональных планов (или их ведение в других документах), что иногда мешает взвешенной оценке планов предприятия по основным функциональным областям.

3. Бюджетирование отдельных областей деятельности. Предоставляет руководству информацию об актуальных для контроля областях деятельности предприятия. Модели бюджетирования по видам деятельности являются наиболее простыми и могут содержать от одного до нескольких натуральных или натурально-стоимостных бюджетов. Для коммерческих и производственных предприятий такими моделями традиционно являются бюджеты продаж и производства, а в нашем случае – бюджет затрат на персонал.

Преимущества моделей бюджетирования по видам деятельности:

- быстрое и недорогое внедрение, позволяющее в короткие сроки получить контроль над наиболее актуальными областями деятельности;
- эффективное функционирование модели, за счет небольшого числа бюджетов и простая связь между ее компонентами.
- К недостаткам можно отнести невозможность учета всех влияющих на модель факторов. К примеру, недостаточное финансирование нередко приводит к невыполнению плана производства и т.п.

4. Бюджетирование финансовых потоков. Является наиболее распространенной в странах СНГ моделью, что обусловлено следующими факторами (преимуществами):

- высокая скорость внедрения за счет небольшого количества бюджетов и связей между ними;
- как следствие, относительно низкая стоимость внедрения;
- особенно подходит для растущей экономики, когда управление ликвидностью более актуально, чем управление рентабельностью или стоимостью.

Результирующим бюджетом данной модели является бюджет движения денежных средств (БДДС). Цель его составления – управление платежеспособностью (ликвидностью) предприятия.

БДДС отражает движение денежных средств (денежного потока) по видам денежных средств и направлениям их движения. Структура БДДС позволяет планировать, учитывать и анализировать следующие данные:

- направление денежных потоков;
- структура выплат и поступлений по направлениям движения денежных средств;
- объемы выплат и поступлений (совокупных, по группам статей и по отдельным статьям);
- промежуточные и итоговые результаты (разница между поступлениями и выплатами);
- остатки денежных средств.

5. Бюджетирование товарно-материальных потоков. Позволяет управлять наиболее важным для предприятия показателем – прибылью (рентабельностью) основной деятельности. Является более сложной бюджетной моделью, чем все предыдущие.

Результирующим бюджетом данной модели является бюджет основной деятельности (БОД), который раскрывает:

- структуру (источники формирования) доходов предприятия по основной деятельности;
- структуру затрат (направления расходования) предприятия по основной деятельности;
- объемы доходов и расходов (совокупные, по группам статей и по отдельным статьям);
- разницу (т.е. валовую прибыль или убытки) между доходами и расходами от основной деятельности за период.

Преимущества бюджетной модели:

- относительно невысокие стоимость и сроки внедрения по сравнению с комплексной моделью;
- возможность управления наиболее важным показателем деятельности предприятия – прибылью от основной деятельности, что особенно актуально для средней и долгосрочной перспективы;
- возможность эффективного управления основными областями хозяйственной деятельности – продажами, производством и закупками;
- возможность контроля и управления прямыми и косвенными расходами.

Недостатки модели:

- отсутствие системности и зависимость результатов от неучтенных факторов (потоков денежных средств, инвестиционных и прочих расходов);
- финансовые результаты не являются полными и достоверными – не подтверждаются изменением активов и пассивов предприятия (балансом).

- Результирующим бюджетом данной модели является бюджет основной деятельности (БОД). Структура БОД раскрывает:
- структуру (источники формирования) доходов предприятия по основной деятельности;
- структуру (направления расходования) расходов предприятия по основной деятельности;
- объемы доходов и расходов (совокупные, по группам статей и по отдельным статьям);
- разницу между доходами и расходами от основной деятельности за определенный период (т.е. валовую прибыль или убытки).

– **Классификация затрат на персонал при формировании бюджета**

В процессе формирования бюджета затрат на персонал следует рассмотреть различные виды затрат на персонал в зависимости от их классификационных признаков (см. таблицу).

Таблица. Виды затрат на персонал в зависимости от классификационных признаков

Классификационный признак	Вид затрат	Виды затрат на персонал
По функциям управления		
Планирование	По срокам планирования: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные	Ежемесячные, ежеквартальные, ежегодные
	По степени охвата: плановые, фактические, незапланированные	Плановые, фактические, незапланированные
Организация и координация	Общие	
	Структурные (технологические, управленческие, коммерческие, заготовительные)	Управленческие
Стимулирование	Обязательное, поощрительное	Обязательное, поощрительное
Контроль	Контролируемые, неконтролируемые	Контролируемые, неконтролируемые
По видам продукции, услуг	Основные виды продукции, услуг, вспомогательная продукция, услуги	Основные виды продукции, услуг, вспомогательная продукция, услуги
По местам возникновения	Основное и вспомогательное производство, цеха,	Основное и вспомогательное производство, цеха,

	структурные подразделения	структурные подразделения
По степени управляемости	Нормируемые, ненормируемые	Нормируемые, ненормируемые
По экономическому содержанию	Калькуляционные статьи Экономические элементы	Калькуляционные статьи Экономические элементы
По способу отнесения на себестоимость	Прямые, косвенные	Прямые, косвенные
По отношению к объему производства	Постоянные, переменные	Постоянные, переменные
По времени возникновения	Текущие, предстоящие, расходы будущих периодов	

– **Документы, регулирующие бюджетные отношения**

Процесс бюджетирования строго регламентируется Положением о бюджетировании. Положение содержит перечень бюджетов, их формат, порядок разработки бюджетов и подготовку материалов об их фактическом исполнении. В Положении указываются структурные подразделения, принимающие участие в разработке бюджетов, ответственные за их формирование, перечень документов, которые используются при их составлении, место их нахождения, даты их предоставления.

В основе бюджетирования, как правило, лежит Методика планирования, калькулирования, учета себестоимости; Учетная политика; Положение о документообороте, а также целый ряд документов, которыми регламентируется и нормируется технологический и производственный процессы.

– **Планирование – основа бюджетного процесса**

При планировании и бюджетировании издержек на персонал директор (менеджер) по персоналу должен хорошо ориентироваться как в нормативно-методологической базе, так и в правильной терминологии, составе затрат. Классификация кадрового планирования содержит:

- планирование потребности в персонале, которое включает оценку имеющегося (наличного) потенциала персонала и будущих потребностей в нем;
- планирование набора персонала;
- планирование сокращения и высвобождения персонала (численность, время и подразделения);
- планирование эффективного использования персонала через штатную расстановку;
- планирование затрат на персонал.

К затратам на рабочую силу относятся:

- заработная плата;
- страховые взносы в социальные фонды;
- расходы, связанные с обеспечением работников жильем, оздоровительными мероприятиями;
- расходы, связанные с профессиональным обучением;
- расходы, связанные с культурно-бытовым обслуживанием;
- налоги, связанные с использованием рабочей силы и др.

Включению в состав затрат на рабочую силу подлежат следующие суммы:

1. Оплата за отработанное время (прямая заработная плата):
 - заработная плата, начисленная работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время и по сдельным расценкам;
 - оплата специальных перерывов в работе;
 - комиссионные вознаграждения страховым агентам, работавшим по трудовому договору;
 - выплата разницы в окладах работникам, трудоустроенным из других организаций, с сохранением в течение определенного срока размеров должностного оклада по предыдущему месту работы;
 - выплаты разницы в окладах при временном замеществе;
 - оплата труда квалифицированных РСС, освобожденных от основной работы и привлекаемых для подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников.
2. Доплаты за следующие факторы:
 - работу во вредных или опасных условиях труда или на тяжелых работах;
 - работу в ночное время;
 - профессиональное мастерство;
 - руководство бригадой;
 - многосменный режим работы.
3. Премии и вознаграждения независимо от источников их выплаты.
4. Выплаты и надбавки, обусловленные районным регулированием оплаты труда и за работу в пустынных, безводных местностях, высокогорных районах, РКС и других районах с тяжелыми природно-климатическими условиями.
5. Выплаты и надбавки:
 - ежемесячные или ежеквартальные вознаграждения (надбавки) за выслугу лет, стаж работы;
 - доплаты за работу в выходные и праздничные дни;
 - доплаты за работу в сверхурочное время;

- доплаты за совмещение профессий и должностей;
 - оплата работникам за дни отдыха (отгулы), предоставленные в связи с работой сверх нормальной продолжительности рабочего времени при вахтовом методе организации работ и пр.;
 - оплата услуг работников бухгалтерий за выполнение ими письменных поручений работников компании по перечислению страховых взносов из заработной платы.
6. Оплата за неотработанное время по вине администрации:
- суммы, выплаченные за счет средств компании, за неотработанное время работникам, вынужденно работавшим неполное рабочее время по инициативе администрации;
 - суммы, выплаченные за счет средств компании, работникам, находившимся в вынужденных отпусках по инициативе администрации;
 - оплата простоев не по вине работника;
 - оплата за время вынужденного прогула.
7. Оплата за неотработанное время:
- ежегодных и дополнительных отпусков;
 - льготных часов подростков;
 - учебных отпусков, предоставленных работникам, обучающимся в образовательных учреждениях;
 - на период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации или обучение вторым профессиям;
 - времени болезни работников за счет средств организации;
 - труда работников, привлекаемых к выполнению государственных или общественных обязанностей;
 - сохраняемая по месту основной работы за работниками, привлекаемыми на сельскохозяйственные и другие работы;
 - работникам-донорам за дни обследования, сдачи крови и отдыха, предоставляемого после каждого дня сдачи крови.
8. Единовременные поощрительные выплаты:
- единовременные (разовые) премии независимо от их источников;
 - выплаты премии за содействие изобретательству и рационализаторству;
 - вознаграждения по итогам работы за год, годовые вознаграждения за выслугу лет (стаж работы);
 - материальную помощь, предоставленную всем или большинству работников;
 - дополнительные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска;

- денежные компенсации за неиспользованный отпуск;
- стоимость бесплатно выдаваемых работникам в качестве поощрения акций или льгот по приобретению акций;
- другие единовременные поощрения, включая стоимость подарков.

9. Расходы на профессиональное обучение:

- расходы по содержанию учебных заведений и помещений, находящихся на балансе организации или финансируемых ею в порядке долевого участия;
- расходы на платное обучение работников в учебных заведениях;
- стипендии работникам, состоящим в списочном составе и направленным организациями на обучение в учебные заведения;
- другие расходы по подготовке и переподготовке кадров.

10. Расходы на культурно-бытовое обслуживание:

- арендная плата за помещения для проведения учебных, культурно-массовых, физкультурных и спортивных мероприятий;
- расходы по содержанию столовых, библиотек, клубов, спортивных сооружений, дошкольных учреждений – объектов социально-бытовой сферы;
- возмещение платы родителей за детей в дошкольных учреждениях;
- расходы на проведение культурно-массовых и спортивных мероприятий, а также приобретение спортивной формы, спортивного инвентаря;
- расходы на организацию кружков, курсов, клубов, народных университетов и пр.;
- оплата путевок работникам и членам их семей на экскурсии, путешествия, оплата занятий в спортивных секциях и др.
-

Эффективное управление персоналом должно быть обеспечено только своевременной и валидной информацией. Поэтому кадровые службы должны организовать сбор данных, характеризующих различные аспекты состояния персонала организации и проводить мониторинг и детальный анализ кадровых показателей. Образец для производственных компаний приводится ниже (см. табл.).

Таблица. Динамика кадровых показателей за определенный период (год, полугодие, квартал)

№ п/п	Показатели	Количество	% от общего числа
	Среднесписочная численность работающих (ССЧ)		
	Общая численность работающих		
	В том числе		
	РСС (руководителей, специалистов и других служащих)		
	Рабочих		
	Численность занятых по видам деятельности		
	Основное производство		
	Вспомогательное производство		
	Состав руководителей по образованию		
	Высшее		
	Н/высшее		
	Среднее специальное		
	Состав специалистов по образованию		
	Высшее		
	Н/высшее		
	Среднее специальное		
	Практики		
	Состав руководителей и специалистов по возрасту		
	До 30 лет		
	От 30 до 40 лет		
	От 40 до 50 лет		
	От 50 лет и старше		
	Состав руководителей по стажу работы на предприятии		
	До 3 лет		
	От 3 до 6 лет		
	От 7 до 10 лет		
	От 10 до 20 лет		
	От 20 лет		
	Состав специалистов по стажу работы на предприятии		
	До 3 лет		
	От 3 до 6 лет		
	От 7 до 10 лет		
	От 10 до 20 лет		
	От 20 лет		
	Состав рабочих по стажу работы на предприятии		
	До 3 лет		
	От 3 до 6 лет		

	От 7 до 10 лет		
	От 10 до 20 лет		
	От 20 лет		
	Количество работников кадровой службы к общей численности персонала		
	Общая численность молодых специалистов (до 30 лет включительно)		
	Из них принято на работу в течение года		
	Общая численность молодых рабочих (до 30 лет включительно)		
	Движение персонала, принятого в течение периода		
	Принято в течение периода		
	Из них выбыло в течение периода		
	Выбыло в течение периода всего		
	Текущая численность кадров		

Кадровое планирование не может быть успешным без контроля. При этом контроль нельзя путать с надзором. Этот контроль нельзя также рассматривать как выражение недоверия по отношению к работникам. В рамках общего организационного контроля кадровый контроль выполняет задачу информационной поддержки кадрового планирования и направлен на эффективное использование персонала в организации, а также дает информацию для отчетности и позволяет документально подтверждать соблюдение трудовых и социально-правовых норм. Контроль может касаться, с одной стороны, самих кадровых процессов, а с другой – их результатов. Функция контроллинга состоит в координации:

- планирования;
- контроля;
- информации.

Кадровый контроллинг предназначен для создания информационно-аналитической системы (ИАС), которая решает следующие задачи:

- поддержка кадрового планирования;
- проверка отдельных кадровых функций;
- составление регулярной кадровой отчетности;
- контроль за затратами на персонал;
- мониторинг ключевых показателей эффективности;
- обеспечение координации как подсистем управления персоналом (подбор, адаптация, мотивация и стимулирование, обучение и развитие персонала и пр.), так и по отношению к другим функциональным подсистемам компании (например, по отношению к управлению производством);
- анализ имеющейся информации для принятия кадровых решений;
- повышение гибкости в управлении персоналом за счет своевременного выявления недостатков и рисков в кадровой работе и т.д.

– **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ КОМПАНИИ**

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА КОМПЛЕКТОВАНИЕ КОМПАНИИ КАДРАМИ	БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА	БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	БЮДЖЕТ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ
----------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	------------------------------

4.2. Бюджет затрат на комплектование компании кадрами

Процесс комплектования компании кадрами, как правило, носит постоянный характер и состоит из нескольких подпроцессов:

- планирование потребностей в персонале;
- найм персонала;
- высвобождение персонала;
- определение участников процесса формирования кадрового состава;
- определение трудозатрат на осуществление комплектования.

Бюджетирование затрат на комплектование компании кадрами предполагает составление бюджета затрат на найм персонала и бюджета затрат на высвобождение персонала, что тесно связано с мониторингом (регулярным анализом) других бюджетов затрат:

- на использование, обучение и развитие персонала;
- на создание, модернизацию и перепрофилирование производства (в производственной компании).

– **Планирование потребностей в персонале**

По методологическим особенностям планирование делится на стратегическое и текущее. Основным элементом и стратегического, и текущего планирования является выявление потребностей в трудовых ресурсах.

В основе стратегического планирования лежат характеристики внешнего окружения в будущем. Оно подразумевает:

- отслеживание тенденции развития персонала;
- определение стратегической потребности в трудовых ресурсах, возникающей в процессе реализации тех или иных производственных планов;
- определение долгосрочных потребностей в кадрах той или иной квалификации;
- выбор форм обучения и развития персонала и их финансирования.

В сфере управления персоналом текущее планирование конкретизирует и детализирует стратегический план, а также применяется в следующих ситуациях:

- увольнение;
- выход на пенсию;
- уход в декретные и творческие отпуска;
- текучесть или сменяемость кадров и т.п.

Основной особенностью текущего планирования является его оперативность, т.е. обеспечение готовности к быстрой реакции на небольшие изменения. Фактически - это планирование замещения выбытия трудовых ресурсов.

Текущее планирование связано со следующими факторами:

- оперирование данными, полученными на основе анализа краткосрочных потребностей организации, и характеристиками, отражающими колебания численности рабочей силы и представляющими собой лишь количественную его сторону;
- разработка мероприятий, направленных на привлечение с наименьшими затратами недостающего количества работников;
- отражение финансовых аспектов.

– **Методы определения потребностей в персонале**

Наряду с достаточно понятными вопросами замещения выбывшего персонала (определение среднего уровня текучести кадров, количество выходов на пенсию и уходов в долгосрочные отпуска), используются специфические процедуры определения потребностей, отражающих развитие бизнеса. Именно этот аспект является наиболее сложным и интересным.

Существует множество методов определения будущих потребностей в персонале. Основными из них являются:

Экстраполяция - метод планирования трудовых ресурсов, основанный на продлении в будущее существующих тенденций, связывающих показатели производства и общую численность персонала (прежде всего, соотношение между объемом работ/услуг и среднесписочной численностью). Для успешного применения экстраполяции необходимо иметь в наличии данные мониторинга определенных показателей и требуемые нормативы, которые можно будет использовать в дальнейших расчетах. При планировании потребной численности необходимо учитывать ряд факторов (например, производительность труда).

Балансовый метод очень близок к экстраполяции, при этом отличие заключается в том, что планирование персонала в данном случае осуществляется для нескольких связанных между собой видов деятельности в организации. Баланс между видами деятельности может быть просчитан как по продукции, так и по персоналу.

Метод экспертного опроса используется для прогнозирования потребностей в трудовых ресурсах, прежде всего при переходе на новые технологии или при выпуске новых видов продукции. В качестве внутренних экспертов могут выступать менеджеры по персоналу, специалисты различных функциональных направлений и руководители бизнес-единиц (цехов, отделов, служб). Проводится опрос менеджеров компании, потребуются ли им дополнительные работники для выполнения новых заданий, и если - да, то в каком количестве. Менеджер сообщает, какие работники справятся с новыми заданиями, какие - нет, тем самым предоставляя не только количественные, но и качественные характеристики персонала.

Моделирование - метод, используемый для определения потребностей в рабочей силе в изменяющихся условиях. Процесс моделирования основывается на требованиях и особенностях технологических процессов (масштабов работ, соответствия между количеством работников и видом оказываемой услуги, количеством и спецификой потоков информации и др.), и на основе социотехнического подхода, учитывающего запросы производственной и социальной подсистем организации (обогащение труда, развитие персонала, ротация кадров и др.).

Ниже приведена информация, полезная при планировании рабочей силы[1] (см. таблицу). Эти данные позволяют проводить сравнение показателей различных структурных подразделений (служб, отделов, цехов, бизнес-единиц) по годам или на данный момент времени.

Таблица. Показатели, используемые при планировании рабочей силы

Показатели	Что дает при планировании рабочей силы
Текучесть кадров	Показывает динамику рабочей силы: чем выше показатель текучести, тем ниже стабильность персонала организации. Для руководства организации важен не только сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию. Потому кадровая служба должна проводить анализ причин текучести
Показатель отсутствия	Показывает, какой процент производительного времени теряется в течение периода времени из-за отсутствия сотрудника на рабочем месте. Рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода времени, к общему балансу рабочего времени компании за этот же период. В показателе учитываются все пропуски рабочего времени - по болезни, отгулы за свой счет, прогул, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе работодателя. Для снижения этого коэффициента необходимо провести анализ причин неявки сотрудников и рассчитать коэффициенты по основным причинам – временной нетрудоспособности, прогулам и т.д.

<p>Производительность труда</p>	<p>Дает представление о вкладе работников в общие достижения. Измеряется показателями:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Объем реализации на одного сотрудника, рассчитывается как отношение объема реализации (продаж) компании за период к численности сотрудников 2. Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника. Характеризует эффективность работы деятельности компании или отдела (сколько прибыли приносит каждый сотрудник) и рассчитывается как величина прибыли до уплаты налогов, разделенная на число сотрудников. Этот коэффициент - важнейший индикатор эффективности работы компании 3. Показатель производимой продукции за час производительного труда. Рассчитывается как результат деления себестоимости произведенной за период продукции (иногда используется показатель рыночной стоимости произведенной продукции) на общее число отработанных производительных часов за период 4. Показатель добавленной стоимости за один производительный час. Рассчитывается как частное от деления разницы между рыночной стоимостью и издержками произведенной за период продукции и отработанными производительными часами 5. Показатель выпускаемой продукции за единицу времени. Является индикатором производительности основных сотрудников компании 6. Показатель числа производительных часов, затраченных на производство единицы продукции. Является более наглядным и широко применяется при выпуске однородной объемной продукции 7. Показатель потерянной производительности. Рассчитывается как произведение добавленной стоимости в час производительного труда на число потерянных часов производственных рабочих. Показывает, что теряет организация в виде недополученной стоимости от неявки сотрудников на рабочее место. Показатель используется в борьбе с прогулами <p>Все показатели, характеризующие производительность труда, анализируются в динамике или в сравнении с конкурентами</p>
<p>Издержки на рабочую силу</p>	<p>Суммарные издержки организации на рабочую силу за определенный период:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Базовая заработная плата. Включает должностные оклады и выплаты по тарифным ставкам 2. Переменная заработная плата. Включает выплаты

	<p>рабочим-сдельщикам, комиссионные, аккордную заработную плату</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Все виды премиальных выплат. Включает премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии за выполнение отдельных заданий 4. Выплаты по участию в прибылях и сокращению издержек, издержки организации на предоставление сотрудникам права приобретения акций 5. Стоимость социальных льгот. Включает взносы организации в страховые фонды, затраты на медицинское обслуживание, бесплатное питание, предоставление бесплатных услуг работникам и т.д. К данной категории относятся издержки на все льготы, как установленные законодательством, так и предоставляемые организацией в дополнение к требованиям закона 6. Издержки на спецодежду, обувь, оборудование бытовых помещений 7. Взносы организации в фонды государственного социального страхования 8. Издержки организации на уплату государственных и местных налогов на зарплату и занятость
<p>Доля издержек на рабочую силу в объеме реализации</p>	<p>Показывает, какая часть валовой выручки компании расходуется на персонал. Рассчитывается как частное от деления общей величины издержек на рабочую силу на объем реализации за период времени. Рост этого показателя является негативной тенденцией, поскольку означает сокращение доли средств, которые организация может потратить на покрытие других видов издержек и реализовать в качестве прибыли.</p>
<p>Издержки на одного сотрудника</p>	<p>Дает представление о том, во сколько в среднем обходится один сотрудник в течение года. Рассчитывается путем деления общей величины издержек на рабочую силу за период времени на численность сотрудников организации</p>
<p>Издержки на один производительный час</p>	<p>Дает представление о том, во сколько организации в среднем обходится один час производительного труда с точки зрения расходов на рабочую силу. Рассчитывается как общие издержки на рабочую силу, деленные на общее число производительных часов за период</p> <p>В данном показателе учитываются только производительные, а не все отработанные часы. Это является отражением того факта, что добавленная стоимость создается только в течение производительных часов, однако из нее покрываются все издержки организации</p>

– Бюджет затрат на найм персонала

Бюджетирование затрат на найм персонала в первую очередь опирается на сводное штатное расписание компании или штатные расписания служащих (РСС) и рабочих. Это должно быть зафиксировано в Регламенте ведения штатного расписания.

Рекомендуемая структура Регламента ведения штатного расписания:

1. Общие положения.
 - 1.1. Цель разработки и сфера применения Регламента.
 - 1.2. Регламентирующие законодательные акты.
 - 1.3. Порядок ввода в действие и изменения Регламента.
2. Формы штатных расписаний (сводного, РСС, рабочих).
3. Разработка и утверждение штатного расписания.
 - 3.1. Структурные подразделения, ответственные за разработку штатного расписания.
 - 3.2. Порядок утверждения штатного расписания.
 - 3.3. Хранение штатных расписаний.
4. Порядок внесения изменений в штатное расписание.
 - 4.1. Подготовка проекта изменений.
 - 4.2. Порядок проведения согласований и устранения замечаний.
 - 4.3. Представление изменений на утверждение.
 - 4.4. Хранение историй об изменениях в штатном расписании.
5. Порядок ознакомления со штатным расписанием.

Основными способами привлечения кандидатов со стороны являются:

- размещение информации об открытых вакансиях в средствах массовой информации, ведущих городских или региональных специализированных изданиях, использование сайтов и банеров и пр.;
- участие в ярмарках вакансий и днях выпускников в учебных заведениях;
- использование базы данных резюме кандидатов, которые в разное время обращались в организацию с целью поиска работы;
- сотрудничество с кадровыми агентствами, центрами занятости, кадровыми центрами по оценке персонала, миграционными службами;
- информирование работающих сотрудников об открытой вакансии с целью привлечения их родственников или знакомых, коллег по предыдущим местам работы;
- взаимодействие с высшими учебными заведениями и другими образовательными учреждениями с целью привлечения молодых специалистов;
- взаимодействие со специализированными объединениями, клубами, профессиональными ассоциациями с целью привлечения их членов;
- через программы «Рабочая смена» и «Стажер» и другие источники комплектования.

В производственных компаниях одним из документов, в котором отражаются затраты на создание новых и сохранение существующих рабочих мест, является соответствующая смета затрат, которая отражает затраты по организации и охране труда (см. таблицу).

Таблица. Смета затрат по организации охраны труда

Статьи затрат	Ед. измерения	Количество	Цена за 1 ед., дол.	Общая стоимость, дол.
Оборудование[2]	Ед.			
Вспомогательные материалы, оснастка, запчасти				
Сырье и материалы				
Установка, монтаж, наладка оборудования[3]				

Из такой сметы или из нескольких таких смет (если на каждое вновь создаваемое место составляется отдельная смета), а также с учетом штатной расстановки и заявок на открытые вакансии формируется бюджет затрат на найм персонала (см. таблицу).

Таблица. Бюджет затрат на найм персонала

Периоды (мес.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Оборудование												
Оборудование 1												
Оборудование 2												
Оборудование n												
Зарботная плата на ед. оборудования (дол.)												
Зарплата 1												
Зарплата 2												
Зарплата n												
Итого: зарботная плата												
Зарботная плата на объем (дол.)												
Оборудование 1												
Оборудование 2												
Оборудование n												
Итого: сумма зарботной платы на объем производства (дол.)												
Вакансии												
Зарплата 1												

Зарплата 2													
Зарплата m													
Итого: зарплата персонала в соответствии с открытыми вакансиями (дол.)													
Оплата услуг рекрутинговых компаний, кадровых и прочих центров, взаимодействий с учебными заведениями													
Затраты на маркетинг, рекламную и PR-компанию, информационное обслуживание и другие источники комплектования													
Затраты по расчетам с трудовой инспекцией													
Прочие затраты[4]													

Бюджет затрат на высвобождение персонала

Затраты на высвобождение персонала – это суммарные затраты на комплекс мероприятий по соблюдению работодателями при увольнении (выбытии) сотрудников, обусловленных рядом факторов:

- увольнение;
- выход на пенсию;
- выход на пенсию по инвалидности;
- декретные или творческие отпуска;
- сокращение в компании направления деятельности или сокращение штата или персонала и пр.

На основании анализа расчетов потребной численности составляют план работ с высвобождаемым персоналом (см. таблицу)

Таблица. План работ с высвобождаемым персоналом

Структурное подразделение (служба, отдел, цех)	Численность	Дата высвобождения	Средняя заработная плата	Единый социальный налог (ЕСН)	Выходное пособие	Компенсации

План работ с высвобождаемым персоналом является основой для составления бюджета затрат на высвобождение персонала (см. таблицу)

Таблица. Бюджет затрат на высвобождение персонала

	Периоды (мес.) Срок исполнения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Заработная плата (дол.)													
Единый социальный налог (ЕСН)													
Выходное пособие													
Компенсации													
Итого													

[1] За некоторым исключением, приведенный перечень информации предназначен для производственных предприятий

[2] Для обслуживания оборудования проводится нормирование труда (и тарификация работ) для определения необходимой численности персонала и его квалификационных требований

[3] Для установки оборудования приглашаются внештатные работники по договорам подряда или специализированные компании, но при этом может понадобиться и собственный персонал для подготовки площадок монтажа или установки оборудования или прочих работ

[4] В составе прочих затрат могут быть отражены затраты на медицинское обследование поступающего персонала, регистрацию, оформление страховок, подъемные, оплату съемного жилья или проживание в гостинице (если новый сотрудник переезжает из другого места)

4.3. Бюджет затрат на использование персонала

Бюджетирование затрат на использование персонала решает следующие задачи:

- обеспечение текущего планирования;
- обеспечение координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия, что позволяет обнаруживать наиболее узкие места в управлении персоналом и наметить направления оптимизации затрат на него;
- обоснование затрат организации на адаптацию и функционирование персонала, а также для эффективного управления фондом оплаты труда (ФОТ);
- создание информационно-аналитической системы (ИАС) для оценки и контроля планов организации при освоении бюджетов на использование персонала;

- повышение управляемости предприятия за счет оперативного контроля за выполнением планов и исполнением бюджетов.

Бюджетирование затрат на использование персонала базируется на разработке следующих бюджетов:

- бюджет затрат на адаптацию персонала;
- бюджет затрат на улучшение условий и охрану труда;
- бюджет затрат на оплату труда;
- бюджет затрат на социальные выплаты.

При формировании затрат на использование персонала необходимо учитывать, что все затраты должны покрываться производительным трудом за счет стоимости, которую он принесет предприятию.

– Бюджет затрат на адаптацию персонала

Затраты на адаптацию – затраты, которые несет работодатель в процессе адаптации своих работников. Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

Выделяют два направления адаптации:

1. **Первичная** - приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, выпускниках учебных заведений различного уровня);
2. **Вторичная** - приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя)

В теоретическом и практическом плане выделяется несколько аспектов адаптации:

- **психофизиологический** - приспособление к новым физическим, психологическим и физиологическим условиям труда;
- **социально-психологический** - приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;
- **профессиональный** - постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков);
- **организационный** - усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией.

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время

труда: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе и в формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

В процессе организационной адаптации сотрудник знакомится с особенностями организационно-экономического механизма управления компанией, с местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. У сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Еще одна важная специфическая сторона организационной адаптации — подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационно-экономического характера).

На адаптационные затраты оказывают влияние следующие факторы:

- степень развития процесса профориентации профессионального образования;
- правильность проведения процедуры найма;
- размер предприятия, его организационная и функционально-штатная структура;
- морально-психологический климат на предприятии (в трудовых коллективах);
- характер работы, функции и обязанности (должностные), зоны ответственности;
- социально-демографические характеристики и свойства личности.

На основании сводных ведомостей из структурных подразделений, содержащих информацию об адаптационных мероприятиях, их участниках, временных рамках, периодов испытательных сроков и периодов адаптации, составляется бюджет затрат (см. таблицу).

Таблица. Бюджет затрат на адаптацию персонала

Виды затрат	Периоды (мес.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Срок исполнения												
Затраты на информационные материалы и пособия													
Затраты на первичное обучение													
Итого													

– Бюджет затрат на оплату труда персонала

При бюджетировании затрат на оплату труда необходимо определить их источники и правила возмещения. В частности, государство регламентирует порядок оплаты труда, работодатели определяют систему оплаты труда, и работники предъявляют определенные требования к компенсации за труд.

Основную нагрузку по возмещению затрат на персонал несут работодатели. На организационном уровне регулирование заработной платы включают все процедуры, механизмы организации заработной платы, разработанные самостоятельно. В частности, на организационном уровне определяется размер средств, идущих на оплату труда работников, выбираются системы и формы оплаты труда, разрабатывается сопровождающая документация.

При формировании бюджетов затрат на персонал могут учитываться следующие принципы распределения благ:

- распределение по труду;
- распределение по предельной продуктивности труда;
- распределение по собственности - стало актуальным с формированием фондового рынка;
- распределение по способностям (на практике этот принцип может быть реализован только через распределение по труду);
- распределение по должности.

Оплата труда в широком смысле – это та или иная форма вознаграждения за определенное количество и качество выполненной работы.

Важную роль в организации оплаты труда играет правильный выбор форм и систем оплаты труда.

Формы и системы оплаты труда:

1. Сдельная:

- **прямая сдельная** (оплата труда повышается в прямой зависимости от количества выработанных изделий (работ), исходя из сдельных расценок с учетом необходимой квалификации работ);
- **сдельно-премиальная** (предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и конкретные показатели их производственной деятельности);
- **сдельно-прогрессивная** (оплата выработанной продукции повышается за изделия сверх нормы согласно установленной шкале, но не свыше двойной сдельной расценки);
- **аккордная** (система, при которой оценивается комплекс различных работ с указанием предельного срока их выполнения);
- **косвенно-сдельная** (принимается для оплаты труда рабочих, обслуживающих оборудование, и осуществляется в процентах к заработку основных рабочих обслуживаемого участка).

2. Повременная:

- **простая повременная** (оплата производится за определенное количество отработанного времени независимо от количества);
- **повременно-премиальная** (оплата не только отработанного времени, но и премии за качество работ).

Консолидация бюджетов затрат структурных подразделений на оплату труда позволяет получить общий бюджет затрат организации на оплату труда, представленный следующим форматом (см. таблицу).

Таблица. Бюджет затрат на оплату труда персонала

Оплата труда	Периоды (мес.)												
	Срок исполнения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Постоянная часть заработной платы													
Переменная часть заработной платы													
Надбавки и доплаты													
ЕСН													
Итого													

Состав заработной платы:

1. **Тарифная ставка (оклад)** – фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых или должностных обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени.
2. **Заработная плата** – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, качества и условий выполняемой работы, коллективных и индивидуальных результатов труда, а также выплат компенсационного и стимулирующего характера.

Доплаты и надбавки – это дополнительные выплаты работникам, которые начисляются им помимо заработной платы и включаются в систему оплаты труда. Стимулирующие выплаты (премии, доплаты и надбавки) работодатель устанавливает самостоятельно с учетом мнения представительного органа работников. Они должны быть закреплены в локально-нормативных актах организации и в Коллективном договоре.

Кроме того, надбавки и доплаты, действующие в компании, должны найти отражение в тексте трудового договора с работником. Среди них: размер зарплаты, в том числе размер надбавок, доплат, премий. Действующее трудовое законодательство позволяет работодателям устанавливать надбавки и доплаты (выплаты компенсирующего характера) за повышенную интенсивность труда, а также за работу в особых условиях или условиях, отклоняющихся от нормальных, к которым можно отнести:

- работу в выходные и праздничные дни;
- работу за пределами нормальной продолжительности рабочего времени – за сверхурочную работу;
- совмещение профессий (должностей);
- выполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
- расширение зон обслуживания;
- увеличение объема выполняемых работ;
- работу в многосменном режиме, в том числе за работу в ночное время;
- труд на тяжелых и особо тяжелых работах;
- работу с вредными, особо вредными и опасными условиями труда;
- вахтовый метод работы.

Кроме того, на основании принятых в компании положений могут вводиться доплаты, надбавки и другие выплаты стимулирующего характера, которые начисляются за конкретные заслуги или характеристики работника:

- при переводе на другую постоянную нижеоплачиваемую работу;
- несовершеннолетним работникам с сокращенной продолжительностью рабочего дня до уровня оплаты работников соответствующих категорий при полной продолжительности ежедневной работы;

- за профессиональное мастерство, классность, высокие достижения в труде, высокий уровень квалификации;
- бригадирам, звеньевым из числа рабочих, не освобожденным от основной работы;
- вознаграждение за выслугу лет (непрерывный стаж работы в организации);
- за доступ к сведениям, составляющим коммерческую тайну;
- за наставничество;
- за ненормированный рабочий день;
- за работу за компьютером;
- за знание иностранного языка;
- за рационализаторские предложения;
- за выполнение особо важных и ответственных работ и пр.

Не все надбавки и доплаты обладают одинаковым статусом. Некоторые из них должны выплачиваться обязательно. Если размер надбавки или доплаты установлен законодательно, то его можно изменять только в сторону увеличения. Но есть и такие, которые компания вправе вводить самостоятельно, и определять их размер на свое усмотрение. Обязательны надбавки и доплаты, которые связаны с особыми условиями труда, неблагоприятными факторами производства. В приведенном примере надбавки и доплаты разделены на группы по признаку обязательности.

– Бюджет затрат на вознаграждения и премирование

В соответствии с законодательством работодатель имеет право самостоятельно с учетом мнения представительного органа работников либо в Коллективном договоре устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок. Кроме того, топ-менеджмент компании имеет большой выбор среди различных форм материального стимулирования, но финансовый директор и главный бухгалтер должны учитывать, а также оценить, какая форма материального стимулирования будет более выгодна компании с точки зрения .

Премирование по результатам полученной прибыли – еще один способ стимулирования, при котором часть прибыли направляется на стимулирование персонала по итогам квартала, премии, в виде дивидендов (или через опционные контракты – «опционы с фантомом»).

В некоторых организациях для оптимизации затрат на персонал применяют практику отложенного премирования: сотрудники ежемесячно получают не всю причитающуюся и начисленную им премию, а лишь некоторую часть, например 30–40%. Остальные 60-70% ежемесячно суммируются и выплачиваются лишь по окончании определенного периода, например, календарного года. Такой подход дает возможность руководству организации сохранить на некоторое время часть денежных средств в обороте (по сути, это беспроцентный кредит), а также обеспечить дополнительный стимул удержания персонала.

Источником надбавок за рост эффективности является реальная экономия трудовых и материальных ресурсов от применения новшеств. На вознаграждение в виде надбавок

и премий может быть направлено 90% суммы реального экономического эффекта. Вознаграждение определяется с учетом особенностей организации. Например, возможен следующий вариант распределения:

- 40% — надбавки авторам и тем, кто непосредственно помогал в реализации их предложений;
- 40% — премирование;
- 20% — фонд руководителей участка и цеха.

Формирование систем оплаты труда и разработка положения о стимулировании и надбавках в организации — процессы, в которых проявляются правила работодателя на формирование заработной платы работникам. Они выражаются в требованиях к квалификации, количеству и качеству труда, отношению к труду, его оценке и оплате, а также в декларируемой и реальной политике труда и заработной платы.

Как правило, на предприятиях не составляется отдельный бюджет затрат на вознаграждение и премирование. Расходы на вознаграждение и премирование показываются отдельными строками в бюджете на оплату труда, отражающими виды премий и категории сотрудников (топ-менеджеры, менеджеры среднего звена, рабочие, вспомогательный персонал). Это связано с тем, что в соответствии с правилами бухгалтерского учета премии и вознаграждения считаются доходом персонала и подвергаются налогообложению.

Согласно действующего законодательства на предприятии должно проводиться обеспечение повышения уровня реального содержания заработной платы, при этом порядок индексации должен быть указан в Коллективном договоре или локально-нормативном акте «Положение об оплате труда».

Рекомендуемая структура Положения об оплате труда:

1. Общие положения.
2. Источники средств, направляемых в фонд оплаты труда.
3. Формы и системы оплаты труда. Порядок установления заработной платы.
4. Минимальная оплата труда.
5. Надбавки и доплаты.
6. Нормы труда.
7. Гарантии и компенсации.
8. Порядок, место и сроки выплаты заработной платы.

– **Бюджет затрат на социальные программы**

Социальные льготы и выплаты персоналу наиболее актуальны для средних и крупных организаций, где большая доля работников — исполнители со средним уровнем заработной платы. Их ключевая роль заключается в предотвращении негативных тенденций: снижения производительности труда, увеличения текучести кадров и т.п. В отличие от премий и надбавок, они не стимулируют персонал к более высоким результатам.

Организации используют различные социальные выплаты, которые могут включать как полную, так и частичную оплату расходов сотрудников (см. таблицу).

Таблица. Предложения работодателей

Социальные выплаты	Решаемые проблемы сотрудников	Результат для организации
1	2	3
Оплата трафика мобильного телефона: - с фиксированным лимитом - без ограничений		
Страхование работников от временной потери трудоспособности Различные виды страхования сотрудников (медицинское страхование в солидном учреждении, страхование жизни, страхование на случай сложных операций и долгосрочного пребывания в больницах и лечебных центрах, страхование на случай инвалидности и т.п.)	Обеспечение работников лекарствами и медицинскими услугами	Сокращение потерь рабочего времени из-за болезни работников
«Абонементное» техобслуживание личного автотранспорта работников	Обеспечение работников качественным и недорогим техобслуживанием	Сокращение потерь рабочего времени работников
Организация и дотирование профилактических медицинских мероприятий: профосмотров, диспансеризаций, вакцинаций и др.	Обеспечение надлежащего состояния здоровья работников	Сокращение потерь рабочего времени из-за болезни сотрудников, поддержание работоспособности персонала
Прикрепление работников к лечебным учреждениям или медицинское страхование	Обеспечение надлежащего состояния здоровья	Повышение привлекательности работодателя
Доставка продуктов и товаров народного потребления в офис по оптовым ценам	Обеспечение работников качественными и недорогими продуктами и товарами	Сокращение потерь рабочего времени из-за необходимости совершения покупок
Дотация на приобретение одежды и обуви	Сокращение расходов на одежду	Улучшение имиджа

	и обувь	клиентоориентированных организаций
Дотации на питание работников или удобная организация питания Полная или частичная оплата обедов (бизнес-ланчей)	Поддержание хорошего здоровья и трудоспособности	Сокращение потерь рабочего времени на обеденные перерывы
Компенсация транспортных расходов при проезде на работу и домой Оплата проездных билетов на все виды транспорта Компенсация расходов на амортизацию личной а/м и приобретение ГСМ при использовании а/м в служебных целях	Сокращение бытовых расходов	Предотвращение увольнений ценных иногородних работников
Дотации на оплату жилья и коммунальных услуг Компенсация аренды жилья Кредитование на покупку квартиры, дачного участка, земли, средств передвижения или товаров длительного пользования: выдача ссуд на краткосрочный или долгосрочный период	Сокращение бытовых расходов	Предотвращение увольнений ценных иногородних работников
Дотации на лечение и укрепление здоровья в период отпуска (или предоставление путевок со скидками в санаторно-курортные учреждения) Полная или частичная оплата - путевок на отдых или лечение - абонементов в спортивно-оздоровительные центры	Обеспечение надлежащего состояния здоровья и трудоспособности работников	Предотвращение экономии работниками средств на поддержание работоспособности
Предоставление работникам, имеющим детей, путевок в детские лагеря отдыха	Обеспечение здоровья детей работников	Сокращение потерь рабочего времени и снижения работоспособности работников из-за болезни их детей
Дотации на обучение работников Полная или частичная оплата индивидуального обучения и развития: -по краткосрочным программам -по долгосрочным программам (программы MBA, сертификационные или международные программы и пр.) с заключением учебного договора	Сокращение расходов на обучение	Повышение образовательного уровня работников

«Льготные» режимы работы (отработка фиксированного числа часов в неделю для определенной категории персонала) и получение дополнительных выходных дней с сохранением средней заработной платы за предыдущий год (квартал)		
«Абонементное» юридическое обслуживание работников	Обеспечение юридической поддержки	Предотвращение снижения работоспособности и потерь рабочего времени из-за юридических коллизий
Дополнительные отчисления организаций в негосударственные пенсионные фонды	Обеспечение уверенности сотрудников в завтрашнем дне	Создание имиджа привлекательного работодателя. Удержание ценных работников

Затраты структурного подразделения на социальные выплаты можно представить в виде сводной ведомости (см. таблицу). В таблице графы 2-5 заполняются исходя из принятого в организации Положения о социальных выплатах (льготах). Графа 6 заполняется исходя из расчетов средств на реализацию соответствующих социальных льгот.

Таблица. Сводная ведомость затрат структурного подразделения на социальные выплаты

Структурное подразделение	Категория сотрудников	Численность	Вид социальных льгот или выплат	Периодичность выплат	Затраты на социальные льготы или выплаты
1	2	3	4	5	6

Объединение бюджетов затрат структурных подразделений на социальные выплаты позволяет получить общий бюджет затрат организации по данному направлению (см. таблицу). В таблице графы 2 и 3 заполняются исходя из граф 4-7 сводной ведомости затрат на социальные выплаты.

Таблица. Общий бюджет затрат организации на социальные программы

N п/п	Виды социальных льгот	Срок выплат	Затраты				
			всего	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1	2	3	4	5	6	7	8

– **Бюджет затрат на охрану и улучшение условий труда**

Повышению эффективности труда способствуют комфортные условия работы, эргономические, санитарно-гигиенические и иные условия работы, соблюдение требований охраны труда и безопасности сотрудников на рабочих местах.

Под **условиями труда** понимается совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических и социально-психологических элементов производственной среды, оказывающих влияние на работоспособность и производительность труда и воспроизводство рабочей силы.

Мероприятия воздействуют на условия труда следующим образом:

- формируют благоприятные условия труда;
- поддерживают благоприятные условия на достигнутом уровне;
- улучшают уже сложившиеся условия и охрану труда.

Мероприятия по улучшению условий и охране труда могут иметь коллективный или индивидуальный характер. Поэтому при формировании бюджета на улучшение условий и охрану труда определяется структура затрат на реализацию мероприятий (см. таблицу).

Таблица. Структура затрат на реализацию мероприятий

Общие затраты					
Затраты на создание благоприятных условий труда и их поддержание в соответствии с требуемыми правилами и нормами		Затраты на компенсацию неблагоприятных условий труда		Затраты на возмещение Последствий неблагоприятных условий труда	
Единовременные затраты [1]	Текущие затраты [2]	Льготы и компенсации	Затраты на средства индивидуальной защиты, специальную одежду, обувь и специальное питание	Выплаты по листкам временной нетрудоспособности	Пенсии по утрате нетрудоспособности

Для бюджетирования затрат на улучшение условий и охрану труда в структурном подразделении можно использовать сводную ведомость (см. таблицу).

Таблица. Сводная ведомость бюджетирования затрат на улучшение условий и охрану труда в структурном подразделении

Структурное подразделение	Категория работников	Число работников	Доплаты и компенсации		Затраты на средства индивидуальной защиты, специальную одежду, обувь, питание		Выплаты по временной или стойкой утрате трудоспособности и по вине организации	
			на одного	на всех	на одного	на всех	на одного	на всех
1	2	3	4	5	6	7	8	9

В таблице графы 1-3 заполняются исходя из штатного расписания и результатов аттестации и сертификации рабочих мест на соответствие требованиям охраны труда. Графы 4-7 заполняются исходя из описания рабочих мест и правил устройства и безопасности эксплуатации, инструкций по безопасности, межотраслевых правил по охране труда, выплат льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда и выплат

средств на охрану труда. Графы 8 и 9 являются усреднением величин, полученных из анализа статистических данных за определенный период по данным статьям выплат. Бюджет затрат на улучшение и охрану труда по формату представляет собой консолидированные данные сводных ведомостей структурных подразделений (см. таблицу).

Таблица. Данные сводных ведомостей структурных подразделений

Затраты	Периоды (мес.) Срок исполнения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Доплаты и компенсации											
Затраты на средства индивидуальной защиты, специальную одежду, обувь, питание													
Выплаты по временной или стойкой утрате трудоспособности по вине организации													
Итого													

[1] Единовременные расходы организации на создание основных фондов для улучшения условий и охраны труда, а также на совершенствование техники и технологии в целях улучшения условий труда и обеспечения его безопасности.

[2] Текущие расходы на содержание и обслуживание основного технологического оборудования, вызванные его совершенствованием в целях улучшения условий труда и предотвращения травматизма.

4.4. Бюджет затрат на обучение и развитие персонала

Организация обучения и развития - важнейший аспект управления персоналом. Его ключевыми задачами являются обеспечение предприятия высококвалифицированными и мотивированными кадрами, а также постоянное повышение их квалификации для выполнения планов производственного и социально-экономического развития. К основным направлениям деятельности по обучению и развитию персонала производственных компаний относятся:

- подготовка и переподготовка рабочих;
- обучение рабочих смежным (вторым) профессиям;

- повышение квалификации рабочих;
- переподготовка и повышение квалификации ПСС;
- разработка и реализация планов индивидуального развития, а также профессионального и карьерного роста персонала, в первую очередь, молодых специалистов и кадрового резерва;
- проведение периодической оценки персонала.

Годовая программа обучения и развития характеризуется показателями, которые должны войти в постоянный мониторинг:

- годовой бюджет данной программы (процент от фонда оплаты труда, суммарных издержек на персонал, годовой прибыли);
- бюджет одного работающего по программам обучения и развития персонала;
- доля обученных в течение года (процентное отношение прошедших обучение работников к общей численности работающих);
- динамика продвижения по службе и повышения тарифного разряда среди прошедших обучение;
- средняя стоимость одного человеко-дня обучения и бюджет одного работника (отношение годового бюджета к среднесписочной численности работающих);
- соотношение внешнего и внутреннего обучения и пр.

При планировании дальнейшего обучения и развития персонала необходимо рассмотреть следующие вопросы:

- Каковы реальные потребности в соответствии с выбранной стратегией развития организации?
- Как стабилизировать кадровый состав организации и мотивировать персонал на профессиональный и карьерный рост?
- Сколько работников и каким образом необходимо подготовить за определенный период? Каковы расходы, связанные с этим процессом?

При планировании и организации обучения персонала удобно формировать группы, опираясь на общепринятые или внутренние категории персонала в компании, используемые по различным направлениям кадровой работы.

Например, допускается разделение групп по следующим категориям:

- руководители высшего звена;
- руководители среднего звена;
- руководители низшего звена;
- специалисты;
- другие служащие (технические исполнители);
- основные рабочие;
- вспомогательные рабочие.

Другой пример формирования групп:

- топ-менеджеры;
- остальные руководители;
- специалисты;
- основной персонал по отношению к конечным результатам деятельности («зарабатывающие предприятию деньги»);
- вспомогательный персонал (уборщик, повар, столяр, маляр, секретарь и пр.).

Второй подход связан с определением различных целевых групп сотрудников компании и составлением для них специальных программ. Например, обучение сформированного кадрового резерва (его функционирование и развитие) может включать в себя следующие программы:

- общий менеджмент;
- управление трудовым коллективом: мотивация и оценка работы подчиненных, развитие лидерского потенциала руководителя, повышение уровня сотрудничества между руководителем и его подчиненным;
- тренинг навыков делового общения: межличностное общение, проведение совещаний, эффективная презентация, управление конфликтами.

Принятие бюджета на обучение и развитие персонала тесно связано с мониторингом затрат:

- на комплексные функции управления;
- на формирование и использование персонала организации;
- на функции оценки и обучения персонала;
- на формирование и подготовку кадрового резерва.

– **Бюджет затрат на обучение персонала**

Бюджет затрат на обучение помогает руководству компании планировать и контролировать расходы по статье «Подготовка и повышение квалификации кадров». Примерный формат планирования профессионального обучения и сводной отчетности для промышленных предприятий приводится ниже. Планирование и отчетность по обучению персонала рекомендуется вести в определенном формате (см. табл. 1-3).

Таблица 1. Профессиональное обучение рабочих

Наименование показателя	Номер строки	Количество работников
Общая численность прошедших профессиональную подготовку (просуммировать данные по строке 2, строке 3 и строке 4)	1	
В том числе: Обучено впервые	2	
Обучено вторым (смежным) профессиям	3	
Переподготовлено	4	

Количество рабочих, прошедших профессиональную подготовку в учебных центрах	5	
Количество работников, повысивших квалификацию	6	
В том числе повысивших тарифный разряд	7	
Из общей численности прошедших профессиональную подготовку и повышение квалификации (просуммировать данные по строке 1 и строке 6) обучено:	8	
В связи с высвобождением		
Непосредственно на предприятии или на рабочем месте	9	
За границей	10	
Молодых рабочих в возрасте до 30 лет	11	

Таблица 2. Профессиональное обучение руководителей, специалистов и других служащих

Наименование показателя	Номер строки	Кол-во	В том числе		
			Руководителей	Резервистов	Специалистов и служащих
Общая численность повысивших квалификацию	1				
В том числе:	2				
На факультетах повышения квалификации при вузах	3				
На курсах повышения квалификации	4				
На краткосрочных семинарах	5				
Переподготовлено	6				
Из общей численности повысивших квалификацию и прошедших переподготовку (просуммировать данные по строке 1 и строке 6) обучено: В связи с высвобождением	7				
Молодых специалистов до 30 лет	8				
Из общей численности повысили квалификацию по планам предприятия	9				
Обучаются в учебных заведениях	10				
Обучаются в аспирантуре	11				

Таблица 3. Сводная ведомость по затратам на подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников всех категорий

Наименование показателя	Номер строки	Сумма	% от ФОТ (суммарных затрат на персонал, годовой прибыли)	Включая	
				по плану (и в %)	вне плана (и в %)
Руководители, специалисты и другие служащие	1				
Затраты, связанные с обучением	2				
На повышение квалификации	3				
На переподготовку кадров	4				
Рабочие	5				
Затраты, связанные с обучением	6				
Общая сумма затрат на подготовку и переподготовку кадров, повышение квалификации (просуммировать данные по строке 2 и строке 6)	7				

Бюджет затрат на развитие персонала

Бюджет затрат на развитие персонала состоит из трех бюджетов:

- бюджет затрат на оценку персонала (см. табл. 4);
- бюджет затрат на кадровый резерв;
- бюджет затрат на программы развития (внутренние и внешние тренинги и пр.).

При бюджетировании затрат на оценку персонала (см. табл. 5) компании необходимо уточнить следующие данные:

- количество и категории работников, которых требуется оценить;
- методы оценки персонала, которые будут использоваться (ассесмент-центр, 360-градусная оценка, аттестация, оценочные шкалы или др.);
- технологии регулярного проведения оценки персонала;
- стоимость оценки при проведении оценочных процедур собственными силами или с помощью внешних провайдеров (центров оценки).

Таблица 4. Бюджет затрат на оценку персонала

Затраты	Периоды (мес.)												
	Количество человек	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Затраты на проведение оценки методом 1													
Затраты на проведение оценки методом 2													
Итого													

Таблица 5. Сводная ведомость потребности в оценке персонала

Структурное подразделение	Должность	Кол-во человек	Сроки оценки	Метод оценки

Подготовка кадрового резерва способствует более рациональному использованию кадрового потенциала, а также организации и поддержанию эффективной работы трудовых коллективов. В процессе формирования и подготовки кадрового резерва целесообразно выделить следующие шаги:

- разработка технологии работы с кадровым резервом (резервом функционирования, резервом развития и «горячего» резерва)
- составление перечня должностей, подлежащих резервированию, и их профилей должностей;
- составление списков резервистов;
- индивидуальные собеседования с сотрудниками, включенными в кадровый резерв, по поводу основных этапов их профессионального и карьерного роста;
- составление индивидуальных планов подготовки резервистов;
- организация стажировок для резервистов;
- составление корпоративной программы подготовки кадрового резерва и ее утверждение;
- ежегодная организация обучения кандидатов по утвержденной программе;
- введение процедуры регулярной оценки резервистов;
- ведение картотеки на резервистов (учет индивидуальных мероприятий по обучению и повышению квалификации, оценка руководством) и пр.

К мероприятиям в данном контексте относятся затратные мероприятия на различных стадиях подготовки резервистов (см. табл. 6): дополнительное обучение (см. табл. 7),

пробное исполнение обязанностей в будущей должности, стажировка в другом подразделении, защита выпускной работы и т.п.

Таблица 6. Бюджет затрат на подготовку резервистов

Затраты	Периоды (мес.)												
	Срок исполнения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Резерв повышения оплаты труда													
ЕСН													
Затраты на мероприятие 1													
Затраты на мероприятие 2													
Итого													

Таблица 7. Бюджет затрат на внешние и внутренние тренинги

Затраты	Периоды (мес.)												
	Срок исполнения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Затраты на внутренние тренинги													
Затраты на внешние тренинги (внешних провайдеров)													
Затраты на другие программы развития													
Итого													

4.5. Бюджет кадровой службы

С организационно-управленческой точки зрения служба управления персоналом, с одной стороны, является центром ответственности, с другой - центром затрат (см. табл. 1). Внутри нее могут находиться подцентры ответственности, сформированные по функциональному признаку. Например, в структуре службы может находиться отдел обучения и развития персонала, который является подцентром ответственности.

Таблица 1. Типовые расходы кадровой службы

Функции кадровой службы	Виды затрат	Примечание
Определение потребной численности и профессионального состава персонала	Стоимость услуг внешних консультантов	Разовые расходы, не чаще одного раза в несколько лет
Подбор	Расходы на объявления в СМИ, услуги рекрутинговых агентств, оплата интернета (трафик), оплата баннеров	При массовом подборе персонала – регулярные расходы, при относительной стабильности кадрового состава – разовые расходы
Адаптация	Расходы на разработку и проведение вводных курсов	Статья расхода появляется, если для разработки и проведения вводных курсов или презентационных материалов о компании используются услуги внешних организаций
Обучение и развитие персонала	Гонорары внешним тренерам и преподавателям Оборудование помещения для обучения (учебного центра) Организация стажировок	Периодические расходы Разовые расходы Периодические расходы
Мотивация персонала	Заработная плата Налоги Соцпакет Компенсации Материальная помощь	Регулярные расходы
Оценка и аттестация	Проведение оценочных процедур	Разовые расходы, если привлекаются сторонние специалисты
Корпоративная культура	Организация праздников Подарки персоналу	Регулярные расходы

	Выпуск корпоративной газеты или журнала Оформление стенда	Разовые расходы
Прочее	Внутрифирменное обучение сотрудников кадровой службы персонала Книги Подписка на профессиональные специализированные издания	

От определения задач подразделения на текущий плановый период зависит точность и обоснованность формирования бюджетов (см. табл. 2).

Таблица 2. Пример формирования бюджета на основе задач текущего планового периода

Функции и задачи	Статья расходов	Сумма, дол.
<ul style="list-style-type: none"> Организационное развитие. Прогнозирование потребностей в персонале 		
Участие во внутреннем проекте по оптимизации организационной структуры компании на основе новых стратегических целей		
Определение профессионального состава нового отдела		
<ul style="list-style-type: none"> Подбор персонала 		
Прием на работу функционального директора, начальника отдела и двух курьеров Организация и проведение внутреннего конкурса на должность начальника нового отдела	Оплата объявлений в газетах, оплата размещения вакансии в интернете, посещение конференции по маркетингу	1000
<ul style="list-style-type: none"> Адаптация персонала 		
Проведение собеседования по прохождению испытательного срока со вновь принятыми сотрудниками, их руководителями и наставниками		
Внесение изменений в папку адаптации нового сотрудника (в связи с принятием		

новых стратегических целей)		
Разработка странички нового сотрудника на корпоративном внутреннем сайте		
<ul style="list-style-type: none"> • Мотивация и стимулирование персонала 		
Анкетирование персонала по определению мотивационного профиля	Оплата услуг внешних провайдеров	6500
Ревизия компенсационных выплат сотрудникам		
Поздравление сотрудников, дети которых пойдут в первый класс (поздравление на стенде, по электронной почте и фотоальбом «Первый раз в первый класс») – 5 чел.	Выплаты сотрудникам	1000
Поздравление с днем рождения сотрудников (34 чел.) – подарки от компании	Выплаты сотрудникам	1700
<ul style="list-style-type: none"> • Обучение и развитие персонала 		
Закупка оборудования для проведения тренингов	Оборудование	2000
Проведение внутрифирменного обучения для менеджеров по продажам	Расходные материалы (видеокассеты, блокнот-флипчарт, маркеры)	Учитывается в бюджете АХО на основании заявки
Организация внутрифирменного обучения по технологии «Обучение действием» для руководителей среднего звена	Оплата услуг внешнему провайдеру за разработку и постановку программы	700
Коучинг для коммерческого директора (темы: управление временем и стрессом, консолидация коммерческих усилий)	Оплата услуг коуча (по договору подряда)	3500
Обучение по теме «Навыки проведения презентации» в тренинговой компании для резервистов	Оплата услуг тренера (по договору подряда)	1800
<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративная культура 		
Участие в выставке	Оплата членского взноса и стенда	300
Совершенствование сайта компании, обновление рубрик		
Разработка концепции и формата корпоративной газеты	Оплата услуг журналиста по договору подряда	3800
Подготовка проведения внутрикорпоративного конкурса по итогам года, определение номинаций. Проведение разъяснительной работы с руководителями всех уровней		

Выпуск стенгазеты с фоторепортажем о праздновании дня рождения компании	Гонорары (оплата услуг фотографа)	7
Кадровое делопроизводство и кадровый учет		
Ведение трудовых книжек и вкладышей к ним, личных карточек, приказов, справок и пр.		
<ul style="list-style-type: none"> Анализ текучести кадров 		
Ежегодный аудит кадровой документации	Оплата услуг внешнего провайдера	2000
ИТОГО		23350

Таблица 3. Затраты кадровой службы в общем бюджете компании

	Периоды (мес.)	Срок исполнения												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Оплата труда (дол.)														
ЕСН														
Командировочные расходы														
Затраты на ведение кадрового делопроизводства и кадрового учета														
Подписка на специализированную литературу														
Материалы														
Оплата услуг внешних провайдеров														
Прочие затраты														
Итого														

4.6. Этапы работы с бюджетом

Основными элементами процесса бюджетирования являются:

1. Организационное обеспечение - внутрифирменная организация деятельности структурных подразделений (служб, отделов) предприятия, принимающих участие в процессе бюджетирования, а также назначение исполнителя, ответственного за правильное и своевременное ведение всего процесса. Обычно это является функцией финансовой службы. Кадровая служба является одним из центров ответственности, который организует вовлечение других структурных подразделений в процесс формирования бюджета затрат на персонал.
2. Процесс бюджетирования разбивается на подпроцессы - производственное и финансовое планирование.

Следует отметить, что в финансовом планировании нет четкого разграничения между затратами и расходами – бюджеты составляются на затраты и на расходы. Затраты – обобщающее название, расходы – это затраты, на выполнение которых требуются денежные средства.

3. Консолидация бюджетов по центрам ответственности и в целом по компании.
4. Защита и принятие бюджета.
5. Сбор и анализ фактических данных.

При разработке бюджета затрат на персонал следует руководствоваться Положением о бюджетировании, содержащем:

- полное описание организации процесса бюджетирования: центры ответственности, виды бюджетов для каждого подразделения и компании в целом, порядок консолидации бюджетов;
- форматы бюджетных таблиц, бюджетный регламент и прочую информацию, необходимую для организации бюджетного процесса.

В указанном Положении должны быть четко определены сотрудники, ответственные за каждый этап планирования, а также определены учет и форма поощрений и взысканий за срыв бюджетного процесса.

- **Формирование и сведение бюджетов**

Формирование бюджета затрат на персонал проходит несколько стадий:

1. Подготовка исходных данных для разработки следующих бюджетов:

- действующего и перспективного штатного расписания;
 - Положения о персонале (если оно введено в компании);
 - Положения об оплате и стимулировании труда;
 - анализа технологических требований;
 - заявок от структурных подразделений.
2. Составление плана-графика мероприятий по работе с персоналом. Вызвано необходимостью распределения денежных средств во времени.
3. Формирование бюджетов затрат по определенному алгоритму:
- 3.1. Бюджетирование затрат на комплектование компании кадрами:
- бюджет затрат на найм персонала;
 - бюджет затрат на высвобождение персонала.
- 3.2. Бюджетирование затрат на использование персонала:
- бюджет затрат на адаптацию персонала;
 - бюджет затрат на работу персонала;
 - бюджет затрат на оплату труда персонала;
 - бюджет затрат на социальные выплаты персоналу и по социальной программе.
 - бюджет затрат на улучшение условий и охрану труда.
- 3.3. Бюджетирование затрат на обучение и развитие персонала:
- бюджет затрат на подготовку и переподготовку кадров, повышение квалификации;
 - бюджет затрат на развитие персонала;
 - бюджет затрат на оценку персонала;
 - бюджет затрат на кадровый резерв.
- 3.4. Бюджет кадровой службы:
- затраты на кадровое делопроизводство и кадровый учет;
 - затраты на обеспечение деятельности службы;
 - затраты на внешних провайдеров;
 - прочие затраты.

Обычно, для того чтобы облегчить пользователям работу с данными и избежать ошибок, разрабатываются форматы таблиц, в которые будут заноситься планируемые данные. При формировании таблиц необходимо соблюдать следующие условия:

- универсальность таблиц – формат отдельного операционного или финансового бюджета должен быть

идентичным для всех подразделений компании. Если это условие не выполняется, то затрудняется процесс объединения бюджетов подразделений в сводный бюджет компании;

- разграничение данных, заполняемых вручную, и значений, рассчитываемых автоматически на основании исходных данных. Удобно выделять заполняемые в таблице исходные данные другим цветом.

4. Определение статей расходов на персонал, которые могут быть отражены в бюджете (структура бюджета):

- фонд оплаты труда: фиксированная часть заработной платы, премии, переработка, оплата труда совместителей;
- социальные программы фирмы: социальный пакет, материальная помощь, внутрифирменные мероприятия;
- стоимость привлечения, увольнения, ротации персонала;
- оборудование новых рабочих мест;
- обучение и развитие персонала;
- командировочные расходы в связи с обучением;
- командировочные расходы в связи со стажировкой;
- подписка, затраты на литературу.

5. Составление сводного бюджета. Данные перечисленных бюджетов переносятся в консолидированный бюджет расходов на персонал в соответствии с выбранной структурой бюджета. В зависимости от объема расходов статей они могут быть расшифрованы в бюджете (см. табл. 1).

Таблица 1. Расшифровка статей в сводном бюджете

Расходы	Периоды (мес.)												
	Срок исполне- ния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Фонд оплаты труда (ФОТ)													
• В том числе													
Заработная плата персонала													
Премии													
Оплата труда внештатного													

персонала														
ЕСН														
Привлечение, увольнение, ротация персонала														
Оборудование новых рабочих мест														
Обучение и развитие персонала														
Командировочные расходы														
Резерв повышения оплаты труда														
Расходы на информационное обеспечение														
Прочие расходы														
Итого														

Данные бюджета расходов на персонал входят в бюджет расходов предприятия отдельной строкой «расходы на персонал».

Часть затрат, которые нельзя отнести к расходам на виды продукции, показываются в бюджете общепроизводственных и общехозяйственных расходов. К ним относятся расходы, которые предусмотрены методикой планирования, калькулирования и учета себестоимости и учетной политикой предприятия:

- содержание службы персонала;
- оборудование новых рабочих мест;
- обучение персонала;
- оплата подписки на периодические и профессиональные издания;
- премии, бонусы;
- командировочные расходы;
- прочие расходы.

Отнесение затрат на персонал на виды продукции и отражение их в составе себестоимости - задача планово-экономической и финансовой служб, а их фактический учет – функция бухгалтерии.

● **Согласование бюджетов**

Сформированный бюджет затрат на персонал направляется на согласование в службу, функцией которой является разработка и согласование бюджетов (финансовый комитет или финансовая служба). После этого он предоставляется на рассмотрение Правления и на утверждение Совета директоров.

Расходы на персонал включаются в состав бюджета расходов предприятия. Предварительно бюджет расходов на персонал анализируют. Рассматривают их обоснованность, приоритетность для предприятия в целом. Кроме того, расходы на персонал (за исключением расходов на ФОТ) уменьшают прибыль, что является весомым аргументом для финансовых менеджеров при принятии решения об их полной выплате. Поэтому очень важно правильно обосновать расходы, показанные в бюджете на персонал.

Обычно с этой целью к бюджету прилагают аналитическую записку, содержащую следующую информацию:

- анализ исполнения планов мероприятий и бюджетов за предыдущий период;
- тенденции изменения плановых и фактических расходов на персонал;
- план мероприятий;
- расчет показателей, доказывающих необходимость показанных в бюджете расходов;
- возможный экономический или финансовый эффект от выполнения мероприятий, а также негативные последствия от их невыполнения.

Следует отметить, что именно отсутствие аналитической записки или неправильное ее составление является одной из причин того, что расходы на персонал выглядят слабо обоснованными.

Если при согласовании бюджета расходов на персонал появляются какие-либо вопросы, то анализируются поступившие из подразделений заявки и план мероприятий. При необходимости бюджет направляется на доработку составителям заявок (руководителям структурных подразделений) или секвестрируется (урезается).

В целом бюджет доходов должен покрывать все расходы. В противном случае можно констатировать дефицит денежных средств у предприятия. Если бюджет доходов равен бюджету расходов - предприятие полностью покрывает свои текущие расходы и выполняет намеченные планы, но не обладает финансовым запасом прочности.

- **Защита и утверждение бюджета**

Утверждение бюджета, по сути, это утверждение плана доходов и расходов, которое является основанием осуществления платежей и обязательств для всех служб предприятия. Бюджет расходов на персонал предполагает, что наравне с утверждением самого бюджета происходит утверждение и защита плана мероприятий, а также обоснование расходов, отраженных в бюджете.

Под защитой бюджета понимается умение доказать обоснованность расходов, которые отражены в бюджете. Обоснование расходов осуществляется несколькими способами:

1. **Нормативный.** Расходы отражаются в бюджете в соответствии с нормами, установленными существующими нормативными и регламентирующими документами.

В аналитической записке к бюджету указываются виды расходов, которые определены в соответствии с существующими нормами и правилами.

2. **Документарный.** Расходы отражаются на основании фактических документов, подтверждающих факт их возникновения в течение согласованного периода. К числу таких документов относятся договора на обучение, на приобретение оборудования и материалов, договора с субподрядными организациями и физическими лицами, прайс-листы на услуги сторонних организаций.

3. **Расчетный.** Расходы определены в результате расчетов, например, суммы инвестиций, налоговые расходы.

Рассмотрим этапы защиты бюджета в крупных компаниях (корпорациях):

1. К середине текущего года на местах составляются бюджеты на будущий год. Они согласовываются с соответствующими структурами вышестоящим уровнем управления. После согласования формируется первая версия консолидированного бюджета, которая направляется в Совет директоров на согласование и утверждение. В первом приближении консолидированный бюджет принимается.
2. Через квартал начинается второй этап формирования бюджетов на предприятиях корпорации: предварительно составленные бюджеты корректируются в зависимости от исполнения планов и мероприятий текущего периода и от того, в каком состоянии они переходят на будущий год. Скорректированные бюджеты согласовываются с соответствующими структурами вышестоящим уровнем управления. Затем формируется вторая версия консолидированного бюджета, которая направляется в Совет директоров на согласование и утверждение. Консолидированный бюджет принимается.

Во время исполнения консолидированного бюджета финансовый комитет (служба) принимает его ежеквартальные уточнения. Допускается перераспределение средств между бюджетными статьями и перенос сроков выполнения расходов, но при этом соблюдается утвержденный объем годовых расходов.

- **Контроль и анализ исполнения бюджета**

Во время краткосрочного планирования уделяется особое внимание организации контроля исполнения бюджета. С этой целью формируется процесс финансового контроллинга, который финансовая служба выполняет с установленной периодичностью: ежедневно, ежемесячно или ежеквартально.

Контроллинг в экономическом смысле — это мониторинг текущих показателей и их отклонения от плановых, который сопровождает процесс выполнения планов. Задачи контроллинга состоят в том, чтобы путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать топ-менеджмент на принятие обоснованных решений и осуществление необходимых действий.

Контроллинг исполнения бюджета предприятия осуществляется посредством сопоставления плановых показателей с фактическими на протяжении всего финансового года и после его завершения.

При выявлении в бюджете отклонений фактических показателей руководители соответствующих подразделений предприятия обязаны предоставить объяснения о причинах отклонений.

Ежедневный контроль исполнения плана доходов-расходов ведется по данным финансовой службы о фактическом финансовом состоянии на текущую дату, которые оперативно доводятся до сведения руководителей предприятия.

В течение месяца отслеживается выполнение плановых заданий (лимитов) по статьям доходов и расходов с расчетом отклонений. При невыполнении доходной части бюджета особое внимание уделяется очередности расходов: обеспечение своевременного внесения платежей в бюджет и во внебюджетные фонды, погашение банковских ссуд и процентов по ним, оплата энергообеспечения, выплата заработной платы.

Для эффективного управления предприятием ежеквартально составляется прогноз исполнения бюджета, что позволяет информировать руководство о том, какое воздействие на ключевые показатели деятельности оказывают не предусмотренные бюджетом последние события. По необходимости, руководство предприятия принимает решение о корректировке годового бюджета по статьям в соответствии с создавшейся ситуацией.

- **Возможные ошибки**

1. Некоторые статьи затрат отдаются в смежные подразделения. Например, средства на поддержание корпоративного сайта могут относиться к бюджету отдела рекламы. В некоторых фирмах фонд оплаты труда персонала «размазан» по подразделениям, это не вполне разумно, так как определение размера заработной платы имеет прямое отношение к процессам приема, адаптации, оценки и мотивации сотрудников.

Хотя, если численность компании больше 200 человек и система бюджетирования давно «поставлена на рельсы», линейные руководители могут сами распоряжаться расходами на персонал, важно, чтобы они были обучены грамотно выполнять эту функцию. Контроль, осуществляемый HR-подразделением, в подобных случаях необходим.

Бюджет службы персонала формируется на основе общих принципов бюджетирования. Но есть и некоторые отличия, которые касаются в основном определения ЦФО (Центра финансовой ответственности) по некоторым статьям. Бюджет службы персонала может включать статьи затрат, которые планирует сам отдел, но ответственность за них несет другое ЦФО, а HR-подразделение – только за обоснованность данных затрат. Примером может быть покупка специальной литературы для целей образования.

2. Зачастую в компаниях во время ажиотажа в период планирования не совсем четко определяются границы ответственности по статьям затрат. В результате, если позже выяснится, что планы не соответствуют фактическим данным, то будет сложно определить, какой именно бюджет требует корректировки. Поэтому в стандартную последовательность процедур бюджетирования есть смысл включить этап «Определение полномочий и ответственности». Он имеет отношение не только к службе персонала, но и к другим подразделениям.

Ответственность отделов распределяется по статьям бюджета в зависимости от трех факторов: эффективность, обоснованность затрат и их процентное план-факт исполнение. В компаниях малого и среднего бизнеса такая процедура может иметь условный характер, так как количество ЦФО в них ограничено, а рамки ответственности очень широки. На крупных предприятиях можно использовать матрицы распределения.

Самое главное при составлении матрицы – определить ответственных по каждому из трех указанных факторов. Такая матрица представляет собой приложение к генеральному плану и может носить как углубленный характер (до уровня отдельного бюджета), так и общий (по предприятию в целом). Как показывает практика, разработка матрицы – процесс, наиболее протяженный по времени и количеству дискуссий. Но по его окончании в большинстве случаев администрирование и контроль бюджета становятся более удобными и прозрачными для всех сторон, принимавших участие в формировании финансового плана.

3. Не стоит занижать роль составления бизнес-плана в бюджетировании. Он дает возможность спрогнозировать, насколько достижимы цели компании при эффективном развитии ее персонала, а также выстроить стратегию работы службы, план ее действий, определить бюджет расходов на персонал, обосновать его и защитить перед руководством. Бизнес-план согласуется с руководителями подразделений, тем самым они вовлекаются в процесс работы с персоналом.

Бизнес-план позволяет:

- выстроить стратегию работы HR-подразделения с учетом целей компании;
- определить бюджет расходов на персонал и защитить его перед руководством;
- спрогнозировать, насколько достижимы цели компании при эффективном развитии ее персонала;

- презентовать план работы специалиста по управлению персоналом другим менеджерам компании;
- разработать план действий службы персонала в зависимости от существующей бизнес-стратегии;
- сформировать необходимые взаимоотношения с окружающей социальной средой, что особенно актуально для градообразующих предприятий;
- сделать прозрачной работу с персоналом для учредителей;
- оценить стоимость компании.

4. Не стоит пугаться того, что совсем непросто бывает убедить руководство компании выделить финансовые ресурсы в необходимом объеме и закрепить соответствующие статьи расходов в бюджете. Главное - сделать это. Основным вопросом при этом является обоснованность стоимости привлекаемых ресурсов. Чтобы аргументировать затраты, необходимо провести сравнительный анализ цен на услуги образования, мотивации и т. д. и предоставить полученную информацию менеджерам. Если расходы предполагаются существенные, возможно, следует провести тендер.

Во многих ситуациях, чтобы обосновать затраты, необходимо доказать их будущий эффект. Для этого, в случае, например, с мотивацией или обучением, задачи, которые ставит начальник структурного подразделения подчиненному после прохождения курсов, должны быть им выполнены. В противном случае, даже если сотрудник показал отличные результаты в теоретических знаниях, затраты на обучение можно считать необоснованными. Таким образом, создается набор методик контроля (они должны четко и наглядно иллюстрировать эффективность затрат) по каждой статье расходов для доказательства необходимости ресурсов.

5. Для прогнозирования расходов удобно опираться на планы по работе с персоналом, которые могут иметь разные форматы. Перед утверждением бюджета расходов на персонал, необходимо согласовать его с руководителями среднего и верхнего уровней. Желательно также оценить проект с точки зрения предполагаемых инвестиций совместно с финансовым директором. Это особенно важно, если в компании не нормируется величина затрат на персонал. Разработанные формы кадрового планирования можно предложить заполнить руководителям подразделений и топ-менеджерам перед утверждением бюджета. Полученные планы позволят уточнить, под какие задачи руководители набирают персонал, что ожидают от компании сотрудники, прошедшие тот или иной курс обучения, и как эти ожидания, по мнению руководителей, могут отразиться на повышении производительности труда организации.

Согласование бюджета позволяет:

- убедиться, что видение менеджера по персоналу совпадает с планами руководителей;
- проверить, что все их заявки учтены;
- вовлечь руководителей в процесс работы с персоналом;

- разделить ответственность управления кадрами между прямыми руководителями и менеджерами по персоналу;
- получить поддержку перед защитой бюджета у директора или финансового директора;
- снизить сопротивление руководителей при реализации бизнес-проекта.

6. Не менее важный этап формирования бюджета отдела – постановка целей. Они должны быть достижимы, иметь количественные показатели, на основании которых в дальнейшем можно подводить итоги. Например, по статье «Затраты на мотивацию и адаптацию персонала» зачастую используется коэффициент текучести кадров.

7. Начинать лучше с долгосрочного планирования. Контрольных точек исполнения бюджета может быть несколько (еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные). Важно помнить, что грамотное планирование и соблюдение бюджета – ключевые критерии эффективности работы службы персонала в компании.

8. Довольно сложно предусмотреть непредвиденные затраты, а при долгосрочном планировании цена ошибки велика. Поэтому обязательно, рассчитывая стоимость оплаты за услуги провайдеров, делайте поправку на инфляцию, сезонность стоимости услуг, непредвиденные колебания цены.

9. Помните - часть планируемых расходов на персонал подвергается сокращению.

10. Некоторые компании – независимо от уровня и положения на рынке – относят бюджет службы персонала к административным расходам. При этом не принимаются во внимание объекты данного вида затрат (персонал, мотивационные программы, собственные потребности отдела) и их природа (зависимость от объема производства). Отсюда – искажения в отражении результатов деятельности компании, что, в свою очередь, приводит к ошибочным управленческим решениям.

11. Как показала практика, одной из существенных ошибок руководителей при формировании финансового плана службы персонала становится неверный выбор вида бюджета. Ошибки такого рода ставят под вопрос функционирование системы бюджетирования, если доля затрат бюджета службы персонала имеет значительное влияние на прибыль компании. Поэтому, как и при формировании генерального плана, компании используют карты и схемы всех бизнес-процессов и воплощают их в бюджеты.

12. В зависимости от «поведения» затрат (например, их уменьшения или увеличения вследствие изменения объема продаж) бюджет может быть гибким или статическим. Если все затраты отдела постоянны, то применяется статический бюджет. Данный подход может быть обоснован

желанием предприятия снизить потребности в аналитических отчетах. Если же вероятны изменения в производстве, то целесообразно использовать гибкий бюджет.

Также на выбор вида бюджета влияет ситуация с наличными средствами в компании в целом. Жесткий бюджет повышает контроль расхода наличности, но не дает возможности экономить или погасить нехватку средств. В свою очередь, гибкий бюджет позволяет обходить затруднения в использовании денежных средств, но в этом случае нужно принимать во внимание необходимость дополнительных аналитических отчетов и более сложный процесс прогнозирования объема наличности.

Только сфокусировав внимание на всей совокупности факторов, можно принять правильное решение в выборе вида бюджета. Идеальным будет использование лучших качеств обеих систем для прогнозирования отдельных статей отдела.

13. Наряду с прогнозируемыми статьями, номинальный бюджет должен содержать статьи, корректирующие объем затрат (например, «Прочие затраты по отделу»). Если прогнозируемые затраты превышают 5% от общих расходов по отделу, то, возможно, следует поменять систему бюджетирования в целом, так как точность бюджета в разрезе статьи не должна превышать 8–10% от факта, а суммарно по ЦФО – не более 5%.

5.1. Виды психологических барьеров

Для понимания сущности причин сопротивления персонала рассмотрим типы психологических барьеров в условиях внедрения нововведений. Итак, в профессиональной литературе выделяют **четыре вида психологических барьеров**: мотивационный, интеллектуальный, эмоциональный, волевой.

Типов психологических барьеров много больше. Вот основные из них:

1. **Барьер профессиональной некомпетентности** - связан с непониманием сущности нововведения. Причина - низкая экономическая и юридическая подготовленность.
2. **Барьер перестраховки** заключается в том, что члены коллектива опасаются негативных последствий нововведений, стараются не предпринимать никаких действий, не рисковать.
3. **Барьер привычки** – присущ людям, имеющим большой стаж работы в одной организации. Таким людям очень сложно адаптироваться к нововведениям. Они привыкли жить в компании, ориентируясь на свою систему ценностей.

4. Барьер инноватора - проявляется в недоверии к людям, целью которых является преобразование коллективного хозяйства.

Стратегические изменения многие обещают одним людям в организации в плане перспектив карьерного и профессионального роста и угрожают другим, которые могут опасаться утратить свое положение в организационной иерархии или вовсе лишиться должности.

Поэтому люди в организации реагируют на перспективы стратегических изменений по-разному: одни из них становятся активными сторонниками и проводниками стратегии в жизнь, другие — активно действующими противниками, оппозицией, третьи — пассивными наблюдателями за развитием событий. Но все они оказывают влияние на осуществление стратегии, и их воздействие должно быть учтено проектировщиками и руководителями стратегических изменений.

Чаще всего люди в организации сопротивляются изменениям. В таком сопротивлении нет ничего удивительного: большинство людей стремятся к стабильности и предсказуемости своего существования и опасаются революционных ломок привычного образа жизни, а также имеют свое собственное представление о том, как надо осуществлять стратегию.

Группы, поставленные перед необходимостью изменений, сталкиваются с перспективой изменения неформальных связей, каналов общения, поведенческих стереотипов и норм. Следовательно, они легко реагируют на призывы к сопротивлению изменениям. Сопротивление изменениям со стороны индивидов и групп нередко может быть единственной, но мощной силой, сдерживающей развитие организации. Угроза со стороны этой силы зависит от разных причин, но главными являются структура и культура организации.

– Способы преодоления сопротивлений

1. Информирование персонала о новостях компании.

Отсутствие информации порождает сомнения, способствует распространению слухов и домыслов, что может подорвать доверие работников к менеджерам и высшему руководству организации. Поэтому руководству компании имеет смысл предоставлять информацию сотрудникам.

Инструментами распространения информации могут выступать привычные доски объявлений и информационные бюллетени, письма от руководителей, брошюры, и методы передачи информации, запущенные специально на время переходного периода – встречи с президентом компании, различные виды лекций, дискуссий, конференций.

2. Поиск сторонников перемен.

Вовлеченные в процесс PR-изменений инициаторов и сторонников изменений требует много времени и полного взаимного доверия сторон, однако именно этот способ преодоления сопротивления имеет максимальный результат. Неформальные лидеры, ведущие специалисты – основа минимизации сложностей управления сопротивлением.

3. Корректировка системы мотивации.

Индивидуализация системы мотивации в период переходного периода – один из простых и одновременно сложных шагов. В основе новой системы стимулирования должен лежать принцип справедливости, поэтому руководству компаний нужно стремиться к устранению моментов, которые деморализуют и демотивируют отдельных работников и служащих. Конфликты следует разрешать путем компромиссов, сделок и, может быть, перемещением в руководстве или делегированием полномочий.

5.2. Методы преодоления сопротивления изменениям

Рассмотрим две группы методов, предложенные Э. Хьюзом и Дж. Коттером и Л. Шлезингером.

Хьюз выделяет восемь факторов преодоления сопротивления изменениям.

Фактор 1: учет причин поведения личности в организации:

- принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения;
- демонстрировать получение ими индивидуальной выгоды от реализации стратегии.

Фактор 2: значение авторитета руководителя:

- наличие достаточного авторитета — формального или неформального;
- обладание достаточными властью и влиянием.

Фактор 3: предоставление информации группе:

- соответствующая информация, относящаяся к делу и достаточно важная.

Фактор 4: достижение общего понимания:

- общее понимание необходимости изменений;
- участие в поиске и трактовке информации.

Фактор 5: чувство принадлежности к группе:

- общее ощущение причастности к изменениям;
- достаточная степень участия.

Фактор 6: авторитет группы для ее членов:

- согласованная групповая работа для снижения противодействия.

Фактор 7: поддержка изменений лидером группы:

- привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от непосредственной работы).

Фактор 8: информированность членов группы:

- открытие каналов связи;
- обмен объективной информацией;
- знание достигнутых результатов изменения.

Рассмотрим содержание этих факторов подробнее.

Учет причин поведения личности в организации. При любых изменениях необходимо принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения. Перед тем как принять участие в процессе изменений, человек должен видеть определенный персональный выигрыш, который он получит в результате этих изменений, тогда он вряд ли будет оказывать сопротивление изменению.

Значение авторитета руководителя. Чем выше авторитет руководителя, тем больше то влияние, которое он может оказать на процесс изменений. В большинстве организаций руководитель имеет больший авторитет, чем члены вверенного ему трудового коллектива, поэтому пожелания руководителя обычно являются более мощным стимулом для начала и поддержания процесса изменений, чем пожелания того или иного его подчиненного. При этом официальный лидер коллектива и реальный лидер (часто неформальный) не обязательно должны быть одним и тем же лицом. Зачастую неофициальный лидер, обладающий высоким авторитетом в трудовом коллективе, может иметь большое влияние на процесс изменений. Независимо от того, имеется ли неофициальный лидер, непосредственный руководитель имеет больше власти и влияния, чем «тренер» из службы обучения персонала..

Предоставление информации группе. В группе может возникнуть осознанное стремление к изменениям, если ей предоставляется информация о том, как будет действовать группа в процессе изменений, в чем ее задача, как изменится ее работа и т. п., особенно если эти данные объективны и в них содержится новая информация, дополняющая уже имеющуюся. Относящаяся к изменениям информация, сосредоточенная в какой-либо одной организации или группе, имеет большее

влияние, чем общая информация о деятельности отдельных людей. Чем в большей степени информация централизована, доступна, значима и связана с проблемой, тем больше возможностей для успешного проведения изменений. Например, информация, полученная с помощью анкетирования, при правильном использовании может принести больше пользы для конкретного трудового коллектива, чем общие данные о намерениях.

Достижение общего понимания. Сильное стремление к изменениям может быть вызвано достижением общего понимания всеми членами группы необходимости изменений, при этом инициатива, направленная на стимулирование изменений, будет исходить от самой группы. Для этого сотрудники должны знать, с какими проблемами реально столкнулась организация, какие пути для решения этих проблем выбраны. Факты, добытые отдельными сотрудниками или группами, либо участие этих сотрудников или групп в планировании, а также в сборе, анализе и интерпретации данных оказывают существенное влияние на процесс изменений. Информация, полученная одним из членов группы сотрудников, более понятна, более приемлема и имеет больше шансов быть использованной, чем та, которая предоставлена «внешним экспертом».

В частности, участие в анализе и трактовке данных позволяет уменьшить или исключить противодействие, возникающее из-за слишком медленного или слишком быстрого хода дела. Если данные должны стать фактической основой для проведения изменений, они должны быть правильно поданы и восприняты. Все дело в принципиальной отличии ситуации, когда приглашается независимая консалтинговая фирма, которая проводит исследование и готовит отчет, от ситуации, когда исследование проводится своими силами при содействии независимых экспертов.

Чувство принадлежности к группе. Сила противодействия изменениям снижается, когда сотрудники, которые должны испытать это изменение на себе, и те, кто пытается оказать влияние на ход изменений, ощущают себя принадлежащими к одной и той же группе. Изменение, которое исходит изнутри, выглядит гораздо менее угрожающим и вызывает меньшее противодействие, нежели изменение, которое навязывается извне. Степень участия в изменениях может быть различной. Наибольшая степень участия (обычно наиболее эффективная) характеризуется участием всех членов группы. Следующая степень участия соответствует участию отдельных членов группы. Наименьшая степень подразумевает участие только руководителя. Это не обязательно усиливает положительное отношение к изменениям, но существенно уменьшает открытое сопротивление.

Авторитет группы для ее членов. Чем более авторитетна группа для своих членов, тем большее влияние она может на них оказать. Группа является привлекательной для своих членов в той мере, в какой она удовлетворяет их потребности. Это влечет за собой готовность каждого члена группы к тому, что на него будет оказано влияние со стороны других членов, и усиление стимулов к сплоченности группы, если это для нее важно. В том, что касается изменений, сплоченность группы может способствовать как снижению, так и усилению сопротивления, в зависимости от того, полезными или вредными считает группа эти изменения.

Поддержка изменений лидером группы. Группа, которая сохраняет психологическую значимость для отдельных ее членов, имеет большее влияние, чем группа, членство в которой кратковременно. Процесс изменения, который включает в себя объединение отдельных руководителей во временные группы с отрывом от основной работы, менее эффективен в случае длительных изменений, чем процесс изменения, в котором руководители участвуют без отрыва от конкретной рабочей обстановки.

Информированность членов группы. Информация, относящаяся к необходимости изменений, планам изменений и их последствиям, должна быть доведена до сведения всех членов группы, кого она касается. Этот принцип можно сформулировать и так: процесс изменения требует целенаправленного и продуманного открытия каналов общения. Блокировка этих каналов обычно ведет к недоверию и враждебности. В частности, объективная информация о масштабах и направленности изменений (знание результатов) облегчает дальнейшие изменения, так как люди представляют, что их ждет в результате реализации стратегии. Процессы изменений, обеспечивающие конкретную информацию о достигнутом к данному моменту прогрессе и дающие критерии, по которым можно оценить имеющиеся улучшения, приводят к большему успеху при организации изменений и поддержании их хода, чем процессы, которые не дают такой конкретной информации и не имеют обратной связи.

Коттер и Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям:

- информирование и общение;
- участие и вовлеченность;
- помощь и поддержка;
- переговоры и соглашения;
- манипуляции и кооптации;
- явное и неявное принуждение.

Рассмотрим пути и условия успешного осуществления выделенных Дж. Коттером и Л. Шлезингером методов, однако предварительно представим результаты анализа в таблице.

Таблица. Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Обычно используется в ситуациях:	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они часто будут помогать вам при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и	Когда инициаторы	Люди, которые	Этот подход

вовлеченность	изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	принимают участие в изменениях, будут испытывать чувство ответственности за их осуществление, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	может потребовать много времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени, и тем не менее может потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильное сопротивление	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может порождать дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

Информирование и общение. Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Получение представления о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать необходимость этих изменений и их логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты. На практике это осуществляется, например, путем проведения семинаров менеджером для менеджеров низших уровней. Программа общения или информирования может восприниматься как наиболее подходящая, если сопротивление стратегии основывается на неверной или недостаточной информации, особенно если «стратеги» нуждаются в помощи противников стратегических изменений при осуществлении этих изменений. Эта программа требует времени и усилий, если осуществление ее связано с участием большого количества людей.

Участие и вовлеченность. Если «стратеги» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они зачастую могут избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы. Исследователи обнаружили, что многие менеджеры очень серьезно относятся к вопросу участия персонала в осуществлении стратегии. Иногда это носит положительный характер, иногда — отрицательный, т. е. некоторые менеджеры считают, что всегда должны принимать участие в процессе осуществления изменений, в то время как другие считают это безусловной ошибкой. Оба отношения могут создавать ряд проблем для менеджера, так как ни одно из них не является идеальным.

Помощь и поддержка. Поддержка может осуществляться как предоставление возможности обучения новым навыкам, свободного времени служащим для обучения, просто возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежит страх и беспокойство. Бывалые суровые менеджеры обычно игнорируют подобные виды сопротивления. Основной недостаток этого подхода заключается в том, что он требует большого количества времени, следовательно, является дорогостоящим и тем не менее зачастую терпит неудачу. Если же времени, денег и терпения просто нет, то использовать методы поддержки не имеет смысла.

Переговоры и соглашения. Следующий путь борьбы с сопротивлением заключается в предоставлении стимулов активным или потенциальным противникам изменения. Например, менеджер может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания, он может повысить пенсию отдельному служащему взамен на более ранний срок ухода на пенсию. Переговоры особенно подходят в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения, и тем не менее он обладает существенной силой сопротивляться. Достижение соглашения является сравнительно легким способом избежать сильного сопротивления, хотя оно, как и многие другие способы, может быть довольно дорогостоящим. Особенно в тот

момент, когда менеджер дает понять, что он готов идти на переговоры, чтобы избежать сильного сопротивления. В этом случае он может стать объектом шантажа.

Манипуляции и кооптации. В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей, используя манипуляции. Манипуляции в данном случае подразумевают избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном, выгодном для инициатора изменений порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции — кооптация. Кооптация личности подразумевает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива подразумевает предоставление одному из его лидеров или кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Это не является формой участия, потому что инициаторы изменения стараются получить не совет кооптируемых, а только их поддержку. При определенных обстоятельствах кооптация может быть относительно дешевым и легким способом достижения поддержки отдельного индивидуума или группы служащих (более дешевый способ, чем переговоры, и более быстрый, чем участие). Но он имеет ряд недостатков. Если люди чувствуют, что их просто дурачат, чтобы они не сопротивлялись изменениям, что с ними обращаются не на равных или им просто лгут, то их реакция может быть крайне отрицательной. Кроме того, кооптация может создать еще и дополнительные проблемы, если кооптированные используют свои возможности оказывать влияние на организацию и реализацию изменений путем, который не отвечает интересам организации. Другие формы манипуляции также обладают недостатками, которые могут оказаться еще более существенными. Более того, если менеджер будет и в дальнейшем пользоваться репутацией манипулятора, то он рискует потерять возможность использовать такие необходимые подходы, как образование, общение, участие, и даже может испортить свою карьеру.

Явное и неявное принуждение. Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, льгот, возможности продвижения и т. д.), или путем реального увольнения, или путем перевода на более низкооплачиваемую работу. Так же, как и манипуляция, использование принуждения — это рискованный процесс, потому что люди всегда сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить стратегию, и там, где она не пользуется популярностью, независимо от того, как она осуществляется, принуждение может быть единственным вариантом для менеджера.

Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является использование только одного или ограниченного числа подходов независимо от ситуации. Это касается и сурового начальника, который часто прибегает к принуждению, и менеджера, ориентированного на своих сотрудников, который постоянно пытается привлекать и поддерживать своих людей, и начальника-циника, всегда манипулирующего своими сотрудниками, и интеллигентного менеджера, который в большой степени полагается на образование и общение, и, наконец, менеджера типа адвоката, который все время старается вести переговоры.

Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях. Однако успешное осуществление характеризуется двумя особенностями: менеджеры используют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.

5.3. Основные задачи HR-менеджмента в период орг.изменений

По данным многочисленных социальных и психологических исследований, люди изменяются не столько потому, что факты или цифры заставляли их пересмотреть свое мнение, сколько потому, что все испытываемое ими меняло их эмоциональное восприятие преобразований. Как отмечал Джон П. Коттер: «Эмоциональная составляющая всегда присутствует в большинстве историй успешных организаций и отсутствует в историях с печальным концом. Слишком многие руководители делали ставку на разум и забывали при этом о сердце».

Поэтому на пути преодоления психологических барьеров персонала, связанных с организационными изменениями, HR-менеджер становится центральным игроком. Именно менеджер по персоналу может помочь сотруднику осознать важность и выгоды нововведений, как самостоятельно, так и благодаря привлечению к этому процессу линейных менеджеров. На первый взгляд может показаться, что для выполнения этой задачи у менеджера по персоналу недостаточно полномочий или эта работа является слишком сложной для специалиста такого уровня, но не принимать в ней активного участия HR-менеджер не может.

Взяв на себя координацию работы по организационному конструированию, прежде всего, важно привлечь к взаимодействию первое лицо компании. Придется подготовиться к долгим и основательным консультациям с руководителями подразделений, так как именно они могут стать или яркими противниками, или преданными союзниками в этой работе. В то же время необходимо особое внимание уделить процессу обучения руководителей, которое может осуществляться как за счет внутренних ресурсов (если компания имеет в штате сотрудника, способного такое обучение провести), так и за счет внешних провайдеров (например, семинары, проводимые консалтинговыми компаниями).

- **Подготовка к переменам**

Первым делом при подготовке к организационным изменениям имеет смысл провести ряд собеседований с руководителями подразделений, устроить «мозговой штурм», на основе которого будет составлен примерный план работы по подготовке реструктуризации и непосредственно ее проведение. Задача HR-менеджера на этапе планирования – регламентировать мероприятия внутреннего PR-а предстоящих изменений (регулярные рассылки по e-mail, организация консультаций внутри отделов и презентаций планируемых перемен).

Очень важно на подготовительном этапе уделить внимание работе с линейными руководителями, которую лучше начать с объяснения важности и необходимости предстоящих изменений. Информирование руководителей (а позже и остальных сотрудников компании) лучше осуществлять в соответствии с планом действий, в котором нужно прописать четкие сроки встреч, а также их сценарий. Однако эта работа невозможна без определения функции на данный момент и определения рода занятий каждого сотрудника. Для этой цели была разработана анкета-опросник, которая заполнялась каждым сотрудником, включая и руководителей. Вместе с анкетой сотрудникам нужно направить сопроводительное письмо, где объясняется цель такого опроса и анонсируется предстоящая работа.

Текст письма может быть таким:

«Компания вступает в очередную фазу развития, количество новых сотрудников стремительно увеличивается. Необходимо четко определить функции и ответственность каждого для устранения все чаще возникающих проблем. Но начать нужно с понимания нынешнего распределения функций. Это даст нам ясность должностных обязанностей, четкую систему подчинения, основания для оценки труда и создания системы материальной и нематериальной мотивации».

После получения заполненных анкет, менеджер по персоналу может приступить к формированию библиотеки функций и созданию матрицы управляемости, отражающих существующее положение вещей. Для этого определяются основные и вспомогательные направления деятельности компании, функции обеспечения деятельности компании, функции менеджмента и структурные звенья. Создаются три проекции: направления деятельности на структурные звенья, функции обеспечения деятельности на структурные звенья, функции менеджмента на структурные звенья. На практике это выглядит так: создается таблица, в которой горизонтальные столбцы – это структурные звенья, а вертикальные – это переменная составляющая (направления деятельности, функции обеспечения, функции менеджмента), в клетках пересечения делаются отметки. В результате получается матрица управляемости, графически отражающая существующее положение вещей в компании.

Не нужно обладать специальными знаниями, чтобы выделить функции, которые неоправданно повторялись несколькими должностями или подразделениями, и функции, которые выполнялись время от времени или не являлись обязательными ни для одной из структурных единиц, а также оценить объем работы некоторых сотрудников, в основном тех, чья работа в последнее время вызывала нарекания.

После создания матрицы, отражающей реальное распределение функций в компании, необходимо проанализировать полученную картину. Можно пойти по пути «от частного к общему»: каждое подразделение разбирается совместно с его руководителем по всем параметрам, функциям, проблемам, перегибам и недостаткам в работе. В результате такой работы у каждого руководителя складывается свое видение имеющейся ситуации, формируются предложения по ее изменению, а у руководителей появляется четкое представление о том, чем занимаются другие подразделения и каковы объемы выполняемой ими работы.

Таким образом, можно получить материал для подробного анализа, выявить основания для первых изменений. Вместе с этим, к финалу подготовительного этапа, с пониманием причин имеющихся в компании проблем и очертании предстоящих изменений, формируется сплоченная команда руководителей. На этом этапе HR-менеджер - не просто координирующий центр работы по сбору информации и осуществлению ее первичной обработки, но информационно-психологический консультант руководителей и рядовых сотрудников.

- **Организационный анализ и проектирование структуры компании**

По итогам подготовительного этапа работы создается информационная платформа, анализ которой нужно провести.

Основная работа по организационному анализу и проектированию структуры лучше провести в два этапа. На первом анализируются цели и стратегия компании, на втором – исследуются выполняемые структурными подразделениями функции и устанавливается их соответствие наиболее полной реализации этих целей.

I этап. Определение стратегических целей компании и выбор структуры управления

Основная задача этого этапа – определить стратегические цели компании (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные) и в соответствии с этими целями сформировать ее задачи и структуру. На первом этапе необходимо было создать примерный макет целей и стратегии компании, и уже на его основе определить конкретные цели развития.

Среди них могут быть следующие цели:

- смещение некоторых центров подчинения;
- изменение статуса (и названия) некоторых должностей;
- введение дополнительных единиц.

Любые цели должны найти свое отражение в штатном расписании компании. Как правило, весь пакет документов, закрепляющий все эти изменения, готовится силами HR-отдела. Параллельно с подготовкой нового штатного расписания в соответствие приводятся все должности и оклады, разработаны, оглашены и введены в действие четкие правила согласования и оформления документации. Таким образом, к моменту внедрения первых изменений персонал получает четкое понимание зоны своей ответственности и структуры подчинения в компании.

После определения стратегических целей, задач, корректировки сроков запуска проекта, предстоит реализовать написанные на бумаге планы в реальную, работающую структуру, установить степень соответствия функций и подфункций планам реализации стратегических целей компании.

II этап. Построение процессов и функций

На втором этапе работы по созданию положения о желаемых результатах реструктуризации самым сложным является поэтапное построение каждого процесса, каждой функции. Здесь важно разграничить ближайшие и долгосрочные изменения.

Нередко HR-менеджеры крупных компаний предлагают руководству компаний начинать запуск проекта с одного из подразделений. В этом случае проект, написанный на бумаге, можно проверить на жизнеспособность, оценить погрешности расчетов, провести мониторинг ситуации, скорректировать те или иные аспекты.

• Критерии эффективности организационных изменений

Основной задачей проведения организационных изменений является повышение эффективности деятельности организации. Эффективность в данном случае рассматривается в тесной связи с производительностью: важно, чтобы организация достигала максимальных целей при минимальной затрате ресурсов.

Принцип эффективности лежит в основе оценки любой организационной структуры и ее изменений. Выбор подходящего критерия эффективности организационных изменений зависит от стратегии компании, конкретных условий функционирования различных подразделений, а также от причин осуществляемых изменений.

Эффективность определяется как оптимальный баланс между различными видами деятельности по приобретению и использованию ресурсов.

Деятельность организации, которая определяет ее функционирование, охватывает:

- приобретение ресурсов;
- производительное использование вводимых факторов производства по отношению к выходу продукции;
- производство товаров или услуг;
- целесообразное выполнение технических и административных задач;
- инвестирование в организацию;
- подчинение правилам поведения;
- удовлетворение разнообразных интересов отдельных людей и их групп.

Каждый из этих видов деятельности направлен на поддержание цикла "вводимые факторы производства-процесс-выход продукции" и приспособление к внешней среде.

С точки зрения системного подхода к деятельности организации, особое значение имеют два момента:

- выживание организации зависит от ее способности адаптироваться к требованиям внешней среды;
- общий цикл "вводимые факторы производства-процесс-выход продукции" должен быть в центре внимания ее руководителей.

Критерий оценки результата функционирования должен отражать эти условия обеспечения эффективности.

Современный уровень анализа организационной эффективности предусматривает учет фактора времени, т.е. критерии эффективности организационных изменений можно разделить на

- краткосрочные,
- промежуточные,
- и долгосрочные.

Во временном отрезке организация принимает, перерабатывает и возвращает ресурсы большей системе. И, соответственно, окончательная проверка организационной эффективности состоит в том, может ли организация поддерживать себя во внешней среде. Поэтому выживание относят к долгосрочным критериям организационной эффективности. Индикаторы краткосрочного действия, включающие измерения производительности, производства и удовлетворения, позволяют оценить вероятность ее выживания. Существуют также индикаторы, которые называются промежуточными: критерии адаптивности и развития. Число краткосрочных, промежуточных и долгосрочных критериев может быть увеличено или сокращено, в зависимости от того, какая используется классификация. Ниже приведены характеристики основных критериев.

- **Критерий «производство»**

В данном контексте производство отражает способность организации выпускать такое количество продукции и такого качества, которое требует потребительский рынок. Показатели производства включают прибыль, объем продаж, долю на рынке и т. п. Эти критериальные показатели относятся непосредственно к тому выпуску продукции организации, который потребляется покупателями и клиентами.

- **Критерий «производительность»**

Данный показатель определяется в обычном смысле как отношение выпуска продукции к вводимым ресурсам. Этот критерий краткосрочного действия сосредоточен на всем цикле "вводимые факторы - процесс - выпуск продукции", однако акцент сделан на элементах "вводимые факторы" и "процесс". Показатели эффективности включают уровень отдачи на капитал или фонды, единицу стоимости, отходов и потерь, простоев. Показатели производительности обязательно должны выражаться в форме пропорции: прибыль (стоимость или выпуск продукции), отнесенная ко времени.

- **Критерий «удовлетворение»**

Рассмотрение организации как общественной системы предполагает, что определенное внимание должно уделяться выгоде, получаемой ее членами, покупателями и клиентами. Организационная структура эффективна, если она

способствует достижению ее целей при минимальных нежелательных последствиях или издержках. Для работника, например, эффективная организационная структура - это структура, которая не допускает потерь или ошибок и обеспечивает удовлетворенность работой, имеет четкие линии подчиненности и распределения ответственности, позволяет принимать участие в решении проблем, придает уверенность в будущем, предоставляет определенный статус и возможности для служебного роста и обеспечивает престижный уровень заработной платы.

- **Критерий «адаптивность»**

Данный показатель можно представить как уровень, при котором организация реагирует на изменения ее внутренней и внешней среды. Адаптивность рассматривается здесь как промежуточный критерий, более абстрактный, чем уровень производства, производительность или удовлетворение. Этот критерий относится к способности руководителя воспринимать изменения как внешней, так и внутренней среды организации. Низкая эффективность организации, проявляющаяся в достижении недостаточного уровня производства, производительности и удовлетворения, сигнализирует о необходимости внести изменения в практику и стратегию управления. Внешняя среда может потребовать выпуска другой продукции или предоставить другие ресурсы, тем самым вызвав необходимость изменений. Низкий уровень адаптивности, при котором организация не может или не хочет приспосабливаться к изменениям внешней среды, означает угрозу ее выживанию.

В отличие от краткосрочных критериев эффективности, не существует специальных и конкретных показателей измерения адаптивности. Организация управления может способствовать проведению политики, которая поддерживает готовность к изменениям; существует также определенная практика управления, которая в случае применения обеспечивает необходимый уровень адаптивности.

- **Критерий «развитие»**

Его цель состоит в повышении способности организации выживать в длительной перспективе. Традиционные попытки проведения технической и организационной реконструкции включают программы обучения управленческого и инженерно-технического персонала, однако весьма важно расширять сферу развития организации за счет включения ряда психологических и социологических подходов.

Введение фактора времени позволяет говорить об эффективности в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе. Например, можно оценивать определенную организацию как эффективную с точки зрения таких показателей, как уровень производства, удовлетворение и производительность, но как неэффективную при использовании показателей адаптивности и развития. Производитель определенных товаров может быть очень продуктивен в краткосрочной перспективе, но у него может быть мало шансов на выживание. Таким образом, когда речь идет об оптимальном балансе, то имеется в виду и сбалансированность деятельности организации во времени.

Другим аспектом оптимального баланса является обеспечение необходимой взаимосвязи между критериями в рамках определенного периода. Не существует

фиксированной взаимосвязи между уровнем производства, удовлетворением и производительностью. Ни теоретические исследования, ни реальная практика не дают оснований утверждать, что уровень производства и удовлетворение тесно связаны. Эти два показателя могут изменяться в одну или в разные стороны в зависимости от обстоятельств. Поэтому руководителю важно распознать необходимость определения потенциальной взаимосвязи показателей, прежде чем проводить политику воздействия на них.

Известно, что чем отдалённее будущий период, тем более неопределёнными являются показатели. Естественно, что и показатели производства, удовлетворения и производительности относительно более конкретны, определены, доказательны и объективны, чем показатели адаптивности и развития. Это означает, что значительно проще определить относительную организационную эффективность, используя краткосрочные, а не долгосрочные критерии.

[1] Дэн С.Коэн. Суть перемен. - М: ЗАО «Олимп-бизнес»

[2] Жданова С.Ю. Управление реструктуризацией: как провести организационные изменения безболезненно. – «Справочник по управлению персоналом»

[3] Мильнер Б.З. Теория организаций: Курс лекций.

6. Список литературы

1. Словарь современных понятий и терминов.
2. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л.
3. Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices.
4. Peter Druker, Management.
5. Т. И. Захарова, Д. Е. Стюрина. Социология и психология управления: Учебно-методический комплекс.
6. Дэн С.Коэн. Суть перемен.
7. Жданова С.Ю. Управление реструктуризацией: как провести организационные изменения безболезненно.
8. Мильнер Б.З. Теория организаций: Курс лекций.