

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

Управление персоналом организации  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование планирования и прогнозирования потребности в персонале  
организации (на примере Балаковского РГСиС)

Студент

Ю.А. Демина  
(И.О. Фамилия)

---

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

---

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Ю.А. Демина

Тема работы: «Совершенствование планирования и прогнозирования потребности в персонале организации (на примере Балаковского РГСиС)»

Научный руководитель: к. п. н. Л.Л. Кифа.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале Балаковского РГСиС. Объект исследования – Балаковский район гидротехнических сооружений и судоходства – филиал Федерального бюджетного учреждения «Администрация Волжского бассейна внутренних водных путей» (сокращенно Балаковский РГСиС).

Предмет исследования – организация планирования и прогнозирования кадров в Балаковском РГСиС.

Методы исследования – теоретические (анализ, синтез, классификация, дедукция, индукция, аналогия), статистические, качественные (интервью, фокус – групповые дискуссии) и т.д. Краткие выводы по бакалаврской работе: кадровое планирование требует осуществления целого комплекса управленческих мер.

Практическая значимость работы заключается в том, что изучение вышеуказанной темы позволит осветить сложившуюся ситуацию в вопросе потребности в персонале Балаковского РГСиС, спрогнозировать динамику изменения кадрового потенциала. Разработанные мероприятия по совершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале могут быть использованы для принятия специалистами Балаковского РГСиС своевременных решений.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка литературы из 41 источников и 4 приложений. Общий объем работы, без приложений, 63 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 14, рисунков – 7.

## Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические основы изучения кадрового планирования и прогнозирования в организации .....	7
1.1 Кадры предприятия, их классификация и структура .....	7
1.2 Понятие и сущность кадрового планирования и прогнозирования	12
1.3. Оценка эффективности кадрового планирования и прогнозирования .....	18
2 Анализ системы планирования и прогнозирования персонала в Балаковском РГСЧС .....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика Балаковского РГСЧС.....	24
2.2 Анализ системы кадрового планирования и прогнозирования в Балаковском РГСЧС.....	32
3 Совершенствование системы планирования и прогнозирования персонала Балаковского РГСЧС.....	42
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадрового планирования и прогнозирования в Балаковском РГСЧС .....	42
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	55
Заключение .....	59
Список используемой литературы .....	61
Приложение А Основные технико-экономические показатели деятельности ФБУ «Администрация Волжского бассейна» за 2017-2019 гг.....	64
Приложение Б Структура Балаковского РГСЧС.....	65
Приложение В Сравнительный анализ формирования кадрового резерва.....	66
Приложение Г Дерево целей.....	67

## Введение

Достаточно долгое время значение термина «кадровое планирование на предприятии» соответствовало понятию «работа по набору и отбору персонала в соответствии с текущими потребностями организации». В стремительно меняющихся экономических условиях, для обеспечения конкурентоспособности предприятия, возникла необходимость подходить к вопросу кадрового планирования более комплексно, учитывая не только внутренние потребности предприятия, но и внешние факторы, такие как роль государства (в том числе внешняя и внутренняя политика), конкуренцию на национальном и международном рынках, половозрастной состав населения, социальные составляющие и т.д. Развитие рыночных отношений в государстве предоставило не только дополнительные возможности для организационного развития предприятий, но и привело к необходимости внедрения новых технологий работы с персоналом (кадровый маркетинг, аутсорсинг) и появлению новых терминов (кадровая стратегия, human research и др.).

Обзор последних исследований и публикаций. Анализ исследований вышеуказанного научного направления свидетельствует об актуальности проблемы планирования и прогнозирования труда и персонала на предприятии. Рассмотрению этого вопроса посвящены труды таких зарубежных и отечественных ученых, как Г. Щекин, А. Кибанов, П. Буряк, А. Колот, В. Лукашевич и другие. В то же время изучению вопроса кадрового планирования и прогнозирования как самостоятельного направления плановой работы уделяется недостаточно внимания.

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по совершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале Балаковского РГСиС.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы изучения кадрового планирования и прогнозирования в организации;
- проанализировать систему планирования и прогнозирования персонала в Балаковском РГСиС;
- предложить мероприятия по совершенствованию кадрового планирования и прогнозирования Балаковского РГСиС.

Объектом исследования выступает Балаковский РГСиС.

Предметом исследования является организация планирования и прогнозирования кадров в Балаковском РГСиС.

Методология исследования. В исследовании применялись методы системного, факторного и сравнительного анализа и статистической обработки данных.

Информационная база исследования. Работа основана на материалах, которые предоставляет современная отечественная и зарубежная научная литература, представленная работами М. Армстронга, Р. Дорнбуша, П. Друкера, Н.П. Завлина, Д.К. Захарова, В.П. Горшенина, Д. Ильенковой, А.Я. Кибанова, Т.Н. Лобановой, И.И. Ларионова, Н.И. Морозовой, Г.И. Морозовой, С. Фишера, Р. Шмалензи, С.Д. Ульриха, Э.А. Уткина и др.

Для написания бакалаврской работы были использованы нормативно-правовые акты, статистическая отчетность Балаковского РГСиС, научно-практическая и специализированная литература, освещающая данный вопрос, периодические издания и специализированные печатные издания, монографии и материалы Интернета. Для достижения поставленной цели применялись эмпирические и теоретические методы исследования. В качестве источника эмпирических данных взяты современные научные разработки.

Практическая значимость работы заключается в том, что изучение вышеуказанной темы позволит осветить сложившуюся ситуацию в вопросе потребности в персонале Балаковского РГСиС, спрогнозировать динамику изменения кадрового потенциала. Разработанные мероприятия по усовершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале могут быть использованы для принятия руководителями и специалистами Балаковского РГСиС своевременных решений.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка литературы из 41 источников и 4 приложений. Общий объем работы, без приложений, 63 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 14, рисунков – 7.

Во введении обозначены объект, предмет исследования, сформулированы цели, задачи, отражена актуальность и практическая значимость выпускной квалификационной работы.

В первой главе исследованы существующие теоретические и практические подходы к усовершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале.

Во второй главе дана характеристика Балаковского РГСиС, организации планирования и прогнозирования кадров в Балаковском РГСиС, и методов исследования.

В третьей главе разработаны практические рекомендации для достижения цели, поставленных в ВКР.

В заключении отражены результаты исследования, сделаны выводы и предложены практические рекомендации.

# **1 Теоретические основы изучения кадрового планирования и прогнозирования в организации**

## **1.1 Кадры предприятия, их классификация и структура**

Персонал является крайне важной внутренней переменной предприятия. Управление кадрами отвечает за решение юридического комплекса задач, управление персоналом организационно-управленческих задач, управление трудовыми ресурсами экономических задач предприятия. Управление персоналом, в отличие от управления кадрами – это стадия решения чисто организационно-управленческих задач. Грамотное и рациональное структурно-ориентированное распределение людей по рабочим местам, их загрузка, обеспечение информационно-коммуникационными материалами, необходимыми для эффективного исполнения поручаемой работы, мотивация и контроль – основные задачи менеджмента предприятия.

Персоналом предприятия можно назвать совокупность сотрудников различных профессионально-квалификационных групп предприятия, способных исполнять поставленные задачи, они числятся на предприятии и входят в его списочный состав. В списочный состав будут входить все сотрудники, которые ранее были приняты на работу. Персоналом также называют лиц, которые трудятся на предприятии по трудовому договору[8].

В свою очередь, управление кадрами – это обеспечение соблюдения и выполнение требований ТК РФ, федеральных законов и нормативных актов (т.е. юридическое обеспечение выполнения задач предприятия). [5]

Термин персонал, по мнению некоторых специалистов, более ёмкое, оно содержит в себе весь личный состав сотрудников на предприятии [8]. Персонал предприятия обязан иметь целый ряд характеристик, которые можно поделить на количественные и качественные. В таблице 1 разберем некоторые походы к толкованию понятия персонал.

Таблица 1 – Теоретический обзор понятия «персонал»

Источник	Определение	Общие признаки	Отличительные черты
В.М. Анынин	Персонал – это экономически активное, трудоспособное население, которое имеет физические и психологические возможности для участия в трудовой деятельности предприятия[3]	Трудоспособное население, физические и интеллектуальные способности сотрудников	Данное понятие определяет категорию населения, которая обладает не только физическими, но и психологическими возможностями для участия в трудовой деятельности предприятия
В.И. Долгий	Персоналом можно считать планово-учетную категорию, характеризующую часть населения, которая находится в трудоспособном возрасте и трудится на определенном предприятии и учреждении [12]	Трудоспособный возраст, физическое развитие	Трудовые ресурсы здесь рассматриваются как планово-учетная категория
В.П. Горшенин	Персонал компании – определенная совокупность трудоспособного населения, которое принимает активное участие в общественном производстве [10]	Трудоспособное население	Совокупность трудоспособного населения, которое принимает активное участие в общественном производстве
Л.С. Верещагина	Персонал предприятия – это основная и производительная сила, которая представляет собой существенный фактор производства, разумное введение которого будет гарантировать рост производства в агропромышленном комплексе и его экономической результативности [7]	–	Персонал предприятия рассматривается здесь как производительная сила, как фактор производства на предприятии и его экономической результативности

Понятие «кадры» может относиться напрямую к предприятию, стране либо ее определенному региону. Кадры форм экономической деятельности могут включать в себя постоянно занятых в области промышленного производства сотрудников, которые получили соответствующую профессиональную подготовку и имеют практический опыт, а также определенные навыки труда. Они делятся на рабочих промышленных

предприятий, аппарата управления отраслью, рабочих проектно-конструкторских, научно-исследовательских, технологических институтов и учреждений[12]. Так, кадрами предприятия является совокупность рабочих разных профессионально-квалификационных категорий и групп, которые заняты на предприятии и входят в его списочный состав.

Главными его признаками стоит считать:

- наличие трудовых отношений;
- обладание конкретными качественными характеристиками (специальностью, профессией, квалификацией и т.п.), наличие которых будет определять деятельность работника на определенном рабочем месте;
- целевая направленность деятельности персонала, то есть обеспечение достижения задач предприятия через определение задач отдельного сотрудника и формирования условий для их осуществления [12].

Кадровый состав любого предприятия может состоять из промышленно-производственного и непромышленного персонала.

В свою очередь производственно-промышленный персонал, в зависимости от выполняемой трудовой функции, подразделяется на категории: рабочие (основные и вспомогательные); инженерно-технические сотрудники; специалисты; служащие (технические исполнители) [6].

Управление, а также экономическое, техническое и организационное руководство предприятием осуществляется инженерно-техническими работниками (сокращённо ИТР). Улучшение технологии и организации в области производства и труда, внедрение в деятельность предприятия новой техники подразумевает участие технологов, архитекторов, механиков, инженеров-конструкторов, энергетиков, специалистов по автоматике, электроники и т.п. Крайне важную роль отводят линейным ИТР – производителям работ, мастерам и т.п. [8].

Категория служащих включает в себя работников, которые связаны с учетом, экономикой предприятия, хранением материальных ценностей,

снабжением, хозяйственным обслуживанием и т.д. К ним также секретари-машинисты, делопроизводители, архивариусы, чертежники и пр. [12].

Ещё существуют постоянные, сезонные и временные работники.

Уровень развития персонала определяет степень общего развития предприятия. Поэтому возникает необходимость в системном анализе вопроса реализации кадровой политики и формирования персонала для обеспечения дальнейшей экономической эффективности предприятия.

Повышение квалификации – это обновление теоретических знаний и практических умений, обучение по вопросам конкретного производства, совершенствование навыков специалистов в связи с развитием технологий и повышающимися требованиями. Учёба и работа неразрывны. Поэтому повышение квалификации крайне важно для предприятия.

Персонал предприятия и его изменения обладают количественными, качественными и структурными характеристиками, которые могут быть отображены абсолютными и относительными показателями.

К количественным характеристикам относится численность персонала – показатель, который отражает количество работников на конкретную дату. Выделяют следующие виды численности: списочная, среднесписочная, явочная, плановая, фактическая.

К качественным характеристикам относятся такие профессиональные, нравственные и личностные свойства как: профессия; уровень образования; степень квалификации.

По всем профессиональным областям в целом и всем регионам России количество вакансий на hh.ru за 2019 год выросло на 6%, а количество резюме – на 15%. Конкуренция на рынке труда в течение года была умеренной – в среднем она составила 6 резюме на одну вакансию. Уровень предлагаемых зарплат в вакансиях за год в среднем вырос на 7%. По количеству вакансий за год выше всего поднялся спрос на специалистов из

сфер: добычи сырья (+28%); госслужбы (+24%); транспортно-логистической (+24%). Это в первую очередь водители.

Такова ситуация в целом по России. Но в отдельных регионах рост спроса на специалистов госслужбы не наблюдается. Так, в Санкт-Петербурге и Ленинградской области спрос на них по сравнению с прошлым годом вырос всего на 4%, а в Дальневосточном федеральном округе он и вовсе упал на 31%. Для сравнения: в Москве спрос на госслужащих вырос на 29%.

На Дальнем Востоке также снизился спрос на специалистов из научно-образовательной сферы, в отличие от Москвы и Петербурга, где их востребованность довольно активно растет (за 2019 год – на 14%).

В целом по России востребованность специалистов из производственной сферы выросла на 12%, но конкретно в Северо-Кавказском округе она, наоборот, снизилась. Падение общего количества вакансий по сравнению с прошлым годом видно в трех федеральных округах: в Северо-Западном, Северо-Кавказском и Приволжском. В основном это произошло за счет четырех профессиональных сфер: банков и инвестиций; страхования; строительства; маркетинга и PR. Таких специалистов в названных трех регионах требовалось меньше, чем в 2018 году.

За последние 5 лет лидером по росту спроса на специалистов стала госслужба. Желающих работать в этой сфере тоже много, но растет их количество уже не так активно, как раньше – за 2019 год прирост резюме составил 16% [27]. И если в 2015 году в госсекторе наблюдался один из высочайших уровней конкуренции за рабочее место (в среднем по всей России соотношение – 28 резюме на одну вакансию), то в 2019 году конкуренция снизилась до 8 резюме на одну вакансию. Но это все равно выше конкуренции в среднем по всем профессиональным областям (6 резюме на одну вакансию).

За 2019 год в целом по России заметнее всего количество резюме выросло среди рабочего персонала (+28%), а также в научно-

образовательной сфере (+27%), медицине и фармацевтике (+26%). То есть конкуренция в этих сферах растет, но все равно пока остается на одном из самых низких уровней – в среднем 1,7 резюме на одну вакансию. Такой же низкий уровень конкуренции в сфере страхования (1,6 резюме на одну вакансию).

Самая высокая конкуренция остается среди: топ-менеджеров; молодых специалистов в любых сферах; в сфере искусства и массмедиа.

Таким образом, из всего вышеизложенного, можно сделать вывод - персоналом предприятия является состав работников конкретных категорий и профессий, которые заняты единой производственной деятельностью, направленной на достижение задач и целей как личных, так и предприятия.

## **1.2 Понятие и сущность кадрового планирования и прогнозирования**

В современных условиях особую актуальность приобретает уточнение понятия «кадровое планирование и прогнозирование», что позволит в дальнейшем избежать неверных толкований и поиска путей его совершенствования.

Перед началом работ по подбору персонала предприятия, необходимо изучить потребности предприятия в персонале (требуемую численность: количественную и качественную и т.д.).

Планирование персонала предприятия производится по определенным группам и категориям работников, а не по всей организации в целом. Существуют следующие методы планирования численности персонала [29]:

- по трудоёмкости программы производства: главным образом, применяется для планирования численности работников на нормируемых работах;
- по нормам выработки: применяется для вычисления количества рабочих на ненормируемых работах (вспомогательные работники);

- по нормам обслуживания: используется для планирования численности работников на ненормируемых работах и производствах;
- по рабочим местам: норматив численности в этом случае равен произведению числа рабочих мест на количество смен и на коэффициент перевода явочной численности в списочную;
- метод Розенкранца – определение численности административно управленческого персонала (ИТР). Потребность в управленческих кадрах рассчитывается на основе нормативного метода. Здесь используется норматив (норма) управляемости – это количество работников, непосредственно подчинённых одному руководителю.

Факторы, влияющие на потребность организации в персонале, можно разделить на две большие группы: внутренние и внешние. К внутренним можно отнести: перспективы развития фирмы; организационную структуру предприятия; уровень материально-технического оснащения труда; наличие «текучести» рабочей силы. Внешние факторы включают: темпы и тип экономического роста в целом по отрасли; инфляцию и уровень безработицы; развитие технологий; конкуренцию.

Существуют разные виды планирования персонала [3].

Планирование маркетинга персонала – обеспечение максимального совпадения интересов работника и работодателя.

Планирование найма персонала – определение потребности в персонале на определенный период времени.

Планирование развития персонала – формирование понимания о необходимости качественных изменений работника, способствующих его личностному, профессиональному росту, что обеспечит наибольшую вовлеченность личности в производственный процесс предприятия, позволит приносить пользу обществу. Распространённые формы развития персонала – ротация, планирование карьеры, резерв.

Планирование расходов на персонал имеет важное значение – затраты

на оплату труда занимают значительную часть издержек предприятия. Расходы на персонал подразумевают следующие группы затрат: расходы на оплату труда (фонд зарплаты); социальные выплаты; расходы, которые не относятся к фонду зарплаты и социальным выплатам.

Потребность прогнозирования сотрудников определяется пятью критериями, представленными в таблице 2:

Таблица 2 – Критерии в потребности прогнозирования сотрудников

Наименование критерия в потребности прогнозирования сотрудников
Число сотрудников, которые требуются предприятию
Качество необходимых сотрудников, то есть их специальность, квалификационные группы
Время появления потребности. При этом стоит брать в учет и среднее время, которое необходимо на поиск, отбор, оформление и адаптацию нового сотрудника, а также определенные законом сроки уведомления об увольнении
Место предприятия, где появляется потребность в сотрудниках либо в их сокращении
Ситуация, которая может сформироваться ко времени актуализации потребности в кадрах, и которая может отразить состояние внешней среды, а также внешние условия деятельности предприятия[4]

Процесс прогнозирования качества и численности персонала предприятия невозможен без рассмотрения работы – это процедура установления целей и содержания рабочей деятельности (или процессов), а также требований, которые будут предъявляться к сотруднику, который занимает эту должность.

Рассмотрение работы достаточно трудоемкий процесс, требующий больших затрат. При наличии соответствующих локальных нормативных актов, расчет потребности качества персонала можно произвести на основании:

- профессионально-квалификационного разделения работ, закрепленное в производственно-технологических документах;
- требований к должностям сотрудников;
- штатного расписания предприятия;

– документов, регламентирующих разные организационно-управленческие процессы и содержащие требования по профессионально-квалификационному составу кадров[12].

Исходный этап в планировании развития персонала – прием на работу, который включает в себя такие процессы, отбор и приём персонала. Профессор А.Я. Кибанов выделяет: подбор, расстановку персонала; деловую оценку; социализацию, профориентацию и трудовую адаптацию персонала. Именно от этого зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами.

Различают внешние и внутренние источники привлечения персонала.

Внутренние источники (Рисунок 1) – люди, работающие в организации.



Рисунок 1 – Внутренние источники подбора персонала [13]

Использование внутренних источников улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию [13].

При работе с резервом во всех крупных компаниях существуют матрицы движений, которые отражают текущую позицию каждого менеджера, его возможные движения и степень готовности занять следующую позицию [29].

Среди них могут быть люди, с которыми представители предприятия ранее встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка

ожидания), и специалисты, с которыми подобные встречи еще впереди [8]. В таблице 3 представим внутренние и внешние источники найма персонала.

Таблица 3 – Примеры внутренних и внешних источников найма персонала

Внутренние источники	Внешние источники
Кадровый резерв – это группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, подвергшихся отбору и прошедших целевую квалификационную	СМИ
Совмещение должностей – выполнение наряду с основной работой, предусмотренной трудовым договором, дополнительной работы на том же предприятии в отведенное время для основной работы с согласия работника [32, с. 105]	Интернет
Совместительство – выполнение работником другой регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы и время [32]	Школы, лицеи, ВУЗы
Внутренний конкурс на замещение должности. Служба кадров может отправить информацию о вакансиях во все отделы, проинформировать об этом всех сотрудников, попросить их рекомендовать своих друзей и знакомых на работу [30, с. 18]	Уличные объявления
Ротация кадров – это перемещение персонала на различные должности внутри одной организации	База данных кадровой службы компании
Привлечение бывших работников. Существенный плюс данного метода – экономия времени, поскольку работодатель располагает определенной информацией о данном сотруднике	Агентства по трудоустройству

В таблице 4 представлены преимущества и недостатки привлечения сотрудников.

Необходимо учитывать финансовые возможности предприятия, цели найма персонала и профессиональный состав персонала, в котором возникла необходимость. Выбор подхода, технологии зависит от вакансии.

Современные тренды глобализации, мобильность, выход бизнеса в онлайн, высокая конкуренция, высокие скорости в бизнесе – требуют перехода компаний к новой сетевой цифровой экономике (цифровизации).

Таблица 4 – Преимущества и недостатки привлечения сотрудников[13]

Преимущества	Недостатки
Наличие условий для планирования этого процесса	Высокая стоимость
Способность поддерживать прежний уровень заработной платы	Ухудшение морального и психического климата из-за возможных конфликтов между вновь принятыми работниками и сотрудниками, отработавшими на предприятии более года
Предоставление людям перспектив работы, которые повышают удовлетворенность работой, уверенность в себе и стимулирующий фактор	
Поддержание основного персонала во время сокращения штата и быстро заполнения вакансии после увольнения	
Хорошее знание соискателей организации (и, следовательно, меньшему риску)	Высокий риск из-за неизвестного лица
Ослабление текучести кадров	
Облегчение адаптации к новым условиям работы	Слабые организационные знания и необходимость периода адаптации
Обеспечение прозрачности кадровой политики	
Облегчение целенаправленного повышения квалификации и т.п.	

Для автоматизации процессов управления персоналом используются системы следующих классов (Рисунок 2).



Рисунок 2 – Инструменты автоматизации процессов управления персоналом

Среди значительных особенностей в сфере оптимальности состава персонала предприятия – адаптивность и гибкость. Они обозначают способность сотрудников и всего предприятия стремительно адаптироваться в соответствии с требованиями ситуации, иметь подготовку к организационным инновациям, изменениям. Меры по оптимизации состава персонала должны быть устремлены на сохранение и развитие данных

способностей предприятия. Адаптивность и гибкость являются востребованными в условиях кризиса, когда предприятие оперативно меняет, перестраивает номенклатуру товаров или услуг, ищет новые рыночные ниши.

Таким образом, планирование и прогнозирование персонала решает проблемы обеспеченности трудовыми ресурсами организации. Целью планирования и прогнозирования трудовых ресурсов является правильное соотношение количественного и качественного состава трудовых ресурсов, профиля, цены и гибкости. Слишком большое количество свободных вакансий затормаживает развитие компании и в то же время означает, что штат недостаточно укомплектован. Профиль рабочей силы подразумевает наличие требуемых компетенций сегодня и завтра (в виде планирования преемственности). Методы прогнозирования потребности в персонале основываются на использовании математико-статических методов и методов моделирования.

### **1.3 Оценка эффективности кадрового планирования и прогнозирования**

Персонал предприятия и его изменения отличаются следующими характеристиками: количественными, качественными и структурными.

Количественные характеристики организации – фактическая, среднесписочная и явочная численность сотрудников.

Фактическая численностью персонала – количественный показатель сотрудников, приступивших к выполнению непосредственных трудовых функций на конкретную дату, независимо от формы трудоустройства и принадлежности к определенному структурному подразделению.

Явочной численностью – расчетное число сотрудников списочного состава, которые обязаны явиться на рабочее место для выполнения должностных обязанностей. Различие между явочным и списочным составом определяет число целодневных простоев (отпуск, болезнь и т.п.) [5].

Явочную численность можно привести в списочную и наоборот. Списочный и явочный состав работников можно определить по формуле:

$$Ч_{сп} = Ч_{я} \cdot К_{сп}, \quad (1)$$

где  $К_{сп}$  – коэффициент списочной численности – это соотношение рабочего времени организации к рабочему времени отдельного работника по производственному календарю.

Для расчета среднесписочной численности (ССЧ) по итогу года следует сложить ССЧ сотрудников ежемесячно и разделить на двенадцать месяцев.

Расчет ССЧ сотрудников за месяц – сложение ежедневного списочного количества и деление полученного значения на количество календарных дней в конкретном месяце.

Качественная характеристика сотрудников предприятия определяется уровнем квалификации и степенью профессиональной подготовленности, пригодности работника к выполнению поставленных перед ним задач.

Качество труда определяется личностными, экономическими, организационно – техническими и социально – культурными характеристиками. Для оценки динамики кадрового состава могут применяться нижеперечисленные показатели [12].

К абсолютным показателям статистики движения кадров организации относят: оборот за установленный промежуток времени по приему (различных форм найма), увольнению работников (по всем основаниям).

К относительным показателям относятся:

Индекс числа сотрудников – отношение числа сотрудников на завершение анализируемого промежутка времени к их количеству на начало данного периода.

Коэффициент оборота по приему – отношение числа принятых за

отчетный период к среднесписочной численности сотрудников за определенный период.

Коэффициент оборота по выбытию персонала – отношение уволенных работников за отчетный период к среднесписочной численности за определенный период времени.

Коэффициент оборота общий – отношение суммы всех принятых и всех уволенных за установленный промежуток времени к количеству трудящихся в среднем за период.

Коэффициент восполнения персонала предприятия – отношение числа принятых на работу работников за период к числу уволенных за данный период. Если вышеназванный коэффициент в итоге получается больше единицы – это указывает на формирование в организации новых рабочих мест, если меньше единицы – происходит сокращение персонала.

Коэффициент текучести персонала рассчитывается отношением числа уволенных к среднесписочной численности персонала.

Коэффициент постоянства персонала выражается в проценте работников предприятия со стажем работы 5 и более лет к общей численности сотрудников.

Коэффициент внутренней мобильности ( $K_m$ ) – отношение числа работников, переведенных на новую должность, профессию в течение анализируемого промежутка времени в рамках организации, к среднесписочной численности работников организации за период.

Коэффициент стабильности кадров  $K_{ск}$  – стоит применять для определения уровня организации управления производством как в организации в целом, так и в существующих структурных подразделениях в отдельности:

$$K_{ск} = 1 - P_{ув} / (P_c + P_n), \quad (2)$$

где  $P_{ув}$  – численность работников, уволившихся с предприятия (цеха,

участка) по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.:

$R_c$  – среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному, чел.;

$R_p$  – численность принятых за отчетный период работников, чел.

Для полного представления сложившейся ситуации в системе управления сотрудниками на предприятии и принятия своевременных мер необходимо рассчитать перечисленные ниже показатели.

Выручка на одного сотрудника рассчитывается как соотношение выручки предприятия к количеству сотрудников предприятия.

Функциональная нагрузка (в людях) на одного сотрудника отдела кадров рассчитывается как соотношение количества сотрудников предприятия к количеству сотрудников кадровой службы.

Затраты на выполнение функций по управлению персоналом ( $Z_{уп}$ ):

$$Z_{уп} = \frac{Z_{сок} + Z_{раом} + C_{ок} + Z_{л}}{K}, \quad (3)$$

где  $Z_{сок}$  – затраты на содержание отдела кадров;

$Z_{раом}$  – затраты на расходы по арендной плате, необходимому оборудованию, программному обеспечению, материалам и прочее;

$C_{ок}$  – стоимость услуг по управлению персоналом, оказываемых сторонними организациями;

$Z_{л}$  – любые другие затраты на обеспечение функций отдела кадров.

$K$  – количество сотрудников предприятия.

Затраты на обучение и развитие на одного сотрудника рассчитывается как соотношение затрат на обучение и развитие к количеству сотрудников.

Формула Розенкранца (определение численности работников АУП).

$$n Ч = (\sum m_i \times t_i / T \times K_{нрв}) \quad i = 1,$$

где  $n$  – количество видов работ, определяющих загрузку данной категории специалистов;

$Ч$  – численность персонала определенной профессии, специальности, подразделения и т.п.;

$m_i$  – среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т.п.) в рамках  $i$ -го организационно-управленческого вида работ за установленный промежуток времени (например, за месяц);

$t_i$  – время, необходимое для выполнения единицы  $m$  в рамках  $i$ -го организационно-управленческого вида работ;

$T$  – рабочее время специалиста согласно трудовому договору за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчётах;

$K_{нрв}$  – коэффициент необходимого распределения времени:

$$K_{нрв} = K_{др} \times K_o, \quad (5)$$

где  $K_{др}$  – коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные работы, заранее не учтенные во времени, необходимом для определенного процесса ( $\sum m \times t$ ); как правило, находится в пределах  $1.2 \leq K_{др} \leq 1.4$ ;

$K_o$  – коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня; как правило, устанавливается на уровне 1,12.

Сделав подсчеты по данным показателям, можно увидеть реальную ситуацию в компании.

Можно сделать вывод, что планирование и прогнозирования персонала определяется как «процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время».

Эффективное и целенаправленное планирование и прогнозирование потребности в персонале предприятия, использование кадрового потенциала, повышает конкурентоспособность предприятия.

Трудовой потенциал, составляет базовую основу всей деятельности компании, которая, даже имея большие производственные и финансовые ресурсы, не сможет привести их в движение без высококвалифицированных специалистов.

Когда такому аспекту как планирование и прогнозирование потребности в персонале предприятия, в том числе развитию кадрового резерва предприятия, адаптации персонала уделяют недостаточно внимания или игнорируют его – это, как правило, приводит к негативным последствиям.

Таким образом, кадры организации – штатный состав сотрудников, один из главных ресурсов предприятия, он приводит в движение материально-вещественные аспекты производства. Именно от грамотно проведенного внутрифирменного планирования и прогнозирования потребности в персонале зависит достижение организацией своих целей и эффективная работа предприятия в целом. Первичны работники предприятия, вторичны финансовые и материальные ресурсы.

## **2 Анализ системы планирования и прогнозирования персонала в Балаковском РГСЧС**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика Балаковского РГСЧС**

Федеральное бюджетное учреждение «Администрация Волжского бассейна внутренних водных путей» (ФБУ «Администрация Волжского бассейна») подведомственно Федеральному агентству морского и речного транспорта территориальным органом по выполнению государственных работ и оказанию государственных услуг в сфере внутреннего водного транспорта в Волжском бассейне внутренних водных путей.

Основными целями деятельности ФБУ «Администрация Волжского бассейна» являются: эксплуатация и развитие водных путей и гидротехнических сооружений, обеспечение судоходства на внутренних водных путях, безопасности гидротехнических сооружений.

Администрация имеет в своем составе филиалы, не являющиеся юридическими лицами и действующие на основании согласованных Росморречфлотом положений, утвержденных Администрацией. К их числу относятся: 7 районов водных путей и судоходства; 5 районов гидросооружений и судоходства; Информационно-технический центр.

Районы гидросооружений и судоходства осуществляют пропуск судов и иных плавучих объектов через шлюзы плотин водохранилищ в порядке, установленном законодательством РФ. Каждый гидроузел представляет собой уникальное по своей конструкции сооружение, которое обслуживают десятки высококвалифицированных специалистов.

Финансово-хозяйственная деятельность бюджетных организаций (их филиалов) направлена на выполнение государственных заданий и предоставление в соответствии с ним государственных услуг. Государственное задание – это документ, устанавливающий требования к

объему, составу, качеству, порядку оказания государственных муниципальных услуг. Государственные услуги – это услуги, оказываемые физическим, юридическим лицам в соответствии с государственным муниципальным заданием бюджетными организациями безвозмездно или по ценам и тарифам, устанавливаемым в порядке, определенным органом государственной власти местного самоуправления.

Балаковский район гидротехнических сооружений и судоходства – филиал ФБУ «Администрация Волжского бассейна» (сокращенно Балаковский РГСЧС).

В соответствии с п. 2.1. «Положения о Балаковском районе гидротехнических сооружений» от 14.03.2013 (далее по тексту Положение) Балаковский РГСЧС имеет право осуществлять приносящую доход деятельность для достижения поставленных целей, сформулированных в п. 3.1. вышеуказанного Положения. Но получение прибыли не является основной целью филиала.

Выполнение подавляющей части видов приносящей доход деятельности, перечисленные в п. 3.3. вышеуказанного Положения, в настоящее время невозможно, по следующим причинам:

- отсутствие необходимых лицензий, специализированной техники, оборудования, имущества (недвижимого, жилого, социальной сферы);
- отсутствие, в силу географического положения и строения гидротехнических сооружений, необходимости в выполнении мероприятий по обеспечению безопасности проходя негабаритных судов через судоходные гидротехнические сооружения, сверх параметров, установленных Госзаданием и нормативными правовыми актами;
- отсутствие возможности оказания геодезических и картографических услуг, услуг по организации и проведению водолазных работ по причине проведения длительной реконструкции камер шлюза №25 и № 26 гидроузла Балаковского РГСЧС с 2016 года по настоящее время.

Принимая во внимание тот факт, что Балаковский РГСиС является лишь одним из филиалов ФБУ «Администрация Волжского бассейна», в связи с отсутствием собственных экономических показателей, есть возможность проанализировать основные технико-экономические показатели деятельности головного предприятия – ФБУ «Администрация Волжского бассейна» (Приложение А).

Балаковский РГСиС был введен в постоянную эксплуатацию – 21 июля 1972 года. Структуру Балаковского РГСиС можно увидеть в приложении Б. В организации существует линейно-функциональная структура управления – четко распределены полномочия, меры ответственности. В управлении персоналом Балаковского РГСиС применяются методы:

- 1) административно-организационные методы управления:
  - регулирование взаимоотношений сотрудников посредством должностных инструкций;
  - использование властной мотивации (приказы, распоряжения, указания) при управлении текущей деятельностью предприятия;
  - предоставление социальных гарантий;
- 2) экономические методы стимулирования труда работников: заработная плата, надбавки, единовременные выплаты, премиальные;
- 3) социально-психологические методы управления:
  - развитие чувства принадлежности к предприятию: обеспечение фирменной рабочей одеждой и т.п.;
  - стимулирование на основе выражения общественного признания (доски почета, награды, вымпелы, публичные поощрения);
  - оптимизация рабочих мест, создание комнат отдыха.

Как мы можем увидеть из таблицы 5, в организации имеется серьезный отток специалистов и административного персонала. В 2018 году количество специалистов уменьшилось на 18 человек, что в относительном выражении составило 14,47% относительно 2017 года. В административном блоке число

сотрудников уменьшилось на 4 человека или на 15,38%. В целом за год среднесписочная численность уменьшилась на 23 человека. Это объясняется тем, что было произведено сокращение кадров в целях оптимизации.

Таблица 5 – Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами в Балаковском РГСИС за 2017-2019 гг.

Категории работников	2017 г.	2018 г.	Изменения 2018 г. к 2017 г.		2019 г.	Изменения 2019 г. к 2018 г.	
	Чел.	Чел.	Абс., в чел.	Отн., в процентах	Чел.	Абс., в чел.	Отн., в процентах
Среднесписочная численность персонала	170	147	-23	-13,53	143	-4	-2,72
В том числе Специалисты	127	109	-18	-14,17	107	-2	-1,83
Обслуживающий персонал	17	16	-1	-5,88	14	-2	-12,50
Администрация	26	22	-4	-15,38	22	0	0,00

Отдельно стоит отметить, что в 2019 году Балаковский РГСИС уменьшил свою среднесписочную численность незначительно – 2,72% относительно предыдущего года.

Возрастной состав сотрудников организации представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Возрастной состав трудовых ресурсов в Балаковском РГСИС в 2017-2019 гг.

Возрастная категория, лет	2017 г.	2018 г.	Изменения 2018 г. к 2017 г.		2019 г.	Изменения 2019 г. к 2018 г.	
	Чел.	Чел.	Абс., в чел.	Отн., в процентах	Чел.	Абс., в чел.	Отн., в процентах
до 20	5	5	0	0,00%	7	2	40,00%
От 20 до 30	35	37	2	5,71%	37	0	0,00%
От 30 до 40	125	97	-28	-22,40%	92	-5	-5,15%
От 40 до 50	5	7	2	40,00%	6	-1	-14,29%
Старше 50	0	1	1	–	1	0	0,00%
Итого	170	147	-23	-13,53%	143	-4	-2,72%

Наибольшая доля сотрудников входит в категорию от 30 до 40. При этом на протяжении всего исследуемого периода мы можем наблюдать за тем, как уменьшается численность данной возрастной категории. Это свидетельствует о том, что в Балаковском РГСЧС высокая текучесть кадров среди молодых специалистов. В 2018 году снижение показателя произошло на 22,4%, что на 28 человек меньше. В 2019 году показатель снизился на 5 человек относительно прошлого года.

По уровню образования преобладают сотрудники имеющие высшее образование. Это говорит о высоких требованиях, предъявляемых к работникам Балаковского РГСЧС (Таблица 7).

Таблица 7 – Качественный состав трудовых ресурсов предприятия в Балаковском РГСЧС за 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	Изменения 2018 г. к 2017 г.		2019 г.	Изменения 2019 г. к 2018 г.	
	Чел.	Чел.	Абс., в чел.	Отн., в процентах	Чел.	Абс., в чел.	Отн., в процентах
Среднее, среднее специальное	6	6	0	0,00%	5	-1	-16,67%
Незаконченное высшее	43	40	-3	-6,98%	33	-7	-17,50%
Высшее	121	101	-20	-16,53%	105	4	3,96%
Итого	170	147	-23	-13,53%	143	-4	-2,72%

Но при этом снижение численности сотрудников, имеющих высшее образование, в 2018 году заметно выше, чем у остальных категорий. В частности, в 2018 году их численность уменьшилась на 16,53%, что в абсолютном выражении составляет 20 человек. При этом всего в 2018 году в Балаковском РГСЧС среднесписочная численность сотрудников уменьшилась на 23 человека. В 2019 году категория сотрудников, имеющих высшее образование, возросла на 4 человека. В свою очередь, категория сотрудников, имеющих незаконченное высшее образование уменьшилось на

7 человек. Это связано в том числе и тем, что часть сотрудников закончило обучение в вузе и получила высшее образование.

Для изучения движения персонала в Балаковском РГСиС в течении исследуемого периода представим таблицу 8.

Таблица 8 – Данные о движении персонала в Балаковском РГСиС за 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	Изменения 2018 г. к 2017 г.		2019 г.	Изменения 2019 г. к 2018 г.	
	Чел.	Чел.	Абс., в чел.	Отн., в процентах	Чел.	Абс., в чел.	Отн., в процентах
Численность ПП на начало года	175	165	-10	-5,71%	140	-25	-15,15%
Приняты на работу	74	65	-9	-12,16%	48	-17	-26,15%
Выбыли	84	90	6	7,14%	44	-46	-51,11%
В том числе: По собственному желанию	80	88	8	10,00%	44	-44	-50,00%
Уволены за нарушение трудовой дисциплины	4	2	-2	-50,00%	0	-2	-100,00%
Численность персона на конец года	165	140	-25	-15,15%	144	4	2,86%
Среднесписочная численность персонала	170	147	-23	-13,53%	143	-4	-2,72%
Средняя заработная плата, в рублях	37440	34545	-2895	-7,73%	38550	4005	11,59%
Коэффициент оборота по приему работников	45%	46%	1%	2,22%	33%	-13%	-28,26%
Коэффициент текучести кадров	49%	61%	12%	24,49%	31%	-3%	-49,18%
Коэффициент постоянства кадров	10%	7%	-3%	-30,00%	33%	26%	371,43%

Данные о движении персонала в Балаковском РГСиС в течении исследуемого периода свидетельствуют о том, что у предприятия серьезные проблемы с текучестью кадров.

Но стоит отметить, что в 2019 году ситуация стабилизировалась. Численность ушедших сотрудников по собственному желанию уменьшилась на 44 человека. При этом снижение показателя составило 50%.

Средняя заработная плата в Балаковском РГСиС также продемонстрировало снижение показателя на 2895 рублей, что на 7,73% меньше, чем в 2017 году. В 2019 году средняя заработная плата возросла до 38550 рублей, что на 11,59% выше, чем в 2018 году.

Коэффициент оборота по приему работников снизился с 45% до 33%, а коэффициент постоянства кадров возрос с 10% до 33%, что свидетельствует о том, что на предприятии происходят положительные изменения в плане кадровой политики, но при этом показатели остаются крайне низкими и свидетельствующими о значительной величине текучести кадров.

Расчет коэффициентов, связанных с движением персонала в Балаковском РГСиС, представлены ниже.

Коэффициент оборота по приему работников определяет удельный вес принятых на работу сотрудников к среднему списку уже работающих в компании в анализируемом периоде. Рассмотрим его формулу (6):

$$K_{об} = \frac{П}{Т} \times 100\%, \quad (6)$$

где  $K_{об}$  – коэффициент оборота по приему сотрудников;

$П$  – количество принятых работников за анализируемый период;

$Т$  – среднее количество сотрудников по списку в анализируемом периоде.

Рассмотрим коэффициент по приему работников на примере 2019 года:

$$K_{об} = \frac{48}{143} \times 100\% = 33\%$$

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{т} = \frac{K_{у}}{T} \cdot 100\%, \quad (7)$$

где  $K_{т}$  – коэффициент текучести кадров;

$K_{у}$  – количество уволенных работников (по собственному желанию и за нарушения);

$T$  – среднесписочная численность персонала.

Рассмотрим коэффициент текучести кадров на примере 2019 года:

$$K_{т} = \frac{44}{143} \cdot 100\% = 31\%$$

Коэффициент постоянства кадров определяют по формуле:

$$K_{пос} = \frac{Ч_{р}}{T} \cdot 100\%, \quad (8)$$

где  $K_{пос}$  – коэффициент постоянства кадров;

$Ч_{р}$  – численность работников, проработавших в организации в течение всего года (с 1 января по 31 декабря);

$T$  – среднесписочная численность работников за этот период.

Рассмотрим коэффициент постоянства кадров на примере 2019 года:

$$K_{т} = \frac{48}{143} 100\% = 33\%$$

Исходя из таблицы 8, мы можем сказать, что в организации высокая текучесть кадров.

Так коэффициент постоянства кадров в 2019 году составил всего 10%. Данный фактор, а также проводимые отделом кадров мероприятия (устный опрос, анкетирование) увольняющихся в течение полугода после трудоустройства работников, говорит об удручающей ситуации в организации и необходимости улучшения ситуации с адаптацией молодых специалистов. В связи с этим, необходимо произвести анализ системы кадрового планирования и прогнозирования в Балаковском РГСиС.

## **2.2 Анализ системы кадрового планирования и прогнозирования в Балаковском РГСиС**

Отдел кадров Балаковского РГСиС непосредственно отвечает за кадровое направление деятельности предприятия.

Цель деятельности отдела – оформление трудовых отношений, организация работы с персоналом в соответствии с избранной кадровой политикой предприятия.

Задачи отдела кадров:

Задача 1. Своевременное обеспечение компании кадрами требуемых профессий и квалификаций:

- планирование трудовых ресурсов – определение потребности в кадрах в зависимости от стратегии развития предприятия;
- создание резерва персонала (создание базы данных специалистов с целью оперативного заполнения свободных вакансий);
- организация профессионального отбора персонала.

Задача 2. Качественное и своевременное ведение кадрового делопроизводства и документооборота:

- оформление трудовых отношений;
- ведение кадрового делопроизводства;
- постановка задач для перевода кадрового делопроизводства в автоматизированный режим;

- архивная и справочная работа.

Задача 3. Организация обучения и развития специалистов:

- адаптация – включение принятых работников в коллектив в процессе первых месяцев их деятельности;
- профессиональное стимулирование (планирование и организация обучения персонала, повышение квалификации).

Задача 4. Оценка профессиональной квалификации и деловых качеств специалистов:

- проведение аттестационных, оценочных собеседований.

Задача 5. Содействие развитию корпоративной культуры:

- разработка стратегий управления персоналом для достижения целей организации;
- решение конфликтных ситуаций.

Для решения поставленных задач отдел осуществляет следующие функции:

1) разработка локальных нормативных документов по кадровой политике, кадровой документации, регулирующих работу с персоналом;

2) подбор персонала:

- поиск резюме в собственной базе данных, в базах данных поисковых системах Интернет;

- размещение вакансий внутри предприятия, во внутренних источниках поиска персонала, в СМИ, поисковых системах Интернет, базах данных кадровых агентств;

- проведение собеседований с кандидатами на работу;

3) оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством и локально-нормативными актами компании:

- ведение, учет и хранение трудовых книжек работников, личных карточек формы Т-2, личных дел работников и т.д.;

– подсчет трудового стажа, подготовка справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, характеристик работников, заверенных копий трудовых книжек, иных документов;

4) правовое обеспечение кадровой работы;

5) участие в работе по адаптации работников, сопровождение ввода в должность, в том числе в социальной адаптации (ввод в трудовой коллектив, адаптации к ценностям, традициям компании);

6) подготовка проектов приказов по личному составу;

7) оформление и учет предоставления всех видов отпусков работникам;

8) определение потребностей в обучении и повышении квалификации специалистов структурных подразделений компании;

9) проведение оценки эффективности обучения;

10) оформление листков нетрудоспособности работников с учетом общего трудового стажа;

11) ведение документации по военному учету;

12) подготовка информационных писем, писем-запросов, писем о согласовании кандидатур с ФСБ РФ по Саратовской области, МВД РФ по Саратовской области в г. Балаково;

13) осуществление связей с высшими учебными заведениями, организация практики студентов;

14) анализ движения кадров, причин текучести.

Все вышеперечисленные задачи и функции взаимосвязаны и влияют на процесс планирования и прогнозирования потребности в персонале организации. Рассмотрим более подробно отдельные функции отдела кадров.

Рассмотрим этапы планирования персонала:

– определение текущей потребности в персонале с учетом основных целей организации;

– получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность (анализ работы);

- установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;
- поиск возможных источников кадрового выполнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов;
- обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации.

Подбор сотрудника осуществляет в несколько этапов:

- собеседование – консультация, просмотр трудовой книжки, обязательно составляется автобиографическая справка;
- после положительного решения о приеме на работу работник проходит медицинское освидетельствование и знакомится с локальными нормативными актами, с рабочими и производственными инструкциями;
- после всех указанных процедур подписывается трудовой договор;
- сотрудник знакомится с персоналом отдела, указывается место работы, инструкции по правилам пожарной безопасности и т. д.

В Балаковском РГСЧС, в отделе кадров, работают 2 кадровых специалиста. Вся нагрузка по привлечению персонала, отбору, трудоустройству и обучению ложится полностью на них. Карта вакансии отсутствует. На собеседование приглашается руководитель подразделения.

В таблице 9 представлен срок заполнения вакансии в Балаковском РГСЧС за 2017–2019 гг.

Таблица 9 – Срок заполнения вакансии в Балаковском РГСЧС за 2017-2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Абсолютное отклонение 2019/2018, (+/-)	Темп роста, процент
Количество дней работы над заполнением имеющих вакансий, дни	64	76	201	125	264,5
Общее количество закрытых вакансий, шт.	6	8	19	11	237,5
Время закрытия вакансии, дни	25	27	31	2	114,8

По данным таблицы 9, можно сказать, что с каждым годом срок на заполнение вакансии увеличивается, что говорит о неэффективной работе по отбору и найму персонала. Данная ситуация говорит о том, что из-за отсутствия карты вакансии, малой численности кадровых специалистов, затраченное время на закрытие вакансий возрастает.

В таблице 10, представим время, потраченное на собеседования, кадровыми специалистами.

Таблица 10 – Время, потраченное на отбор кадров за 2017–2019 гг.

Наименование	2017	2018	2019
Время на собеседование, мин./день.	310,0	280,0	300,0
Время на собеседование, на день, процент	4,8	4,9	5,2
Время на собеседование, на день, мин.	58,8	61,1	62,5

Таким образом, можно сделать вывод, что количество потраченного времени на собеседования всех имеющих вакансий, с каждым годом увеличивается. Так, в 2019 г. было потрачено 201 день на закрытие вакансии, что говорит о неэффективной работе кадрового подразделения.

Также, в 2019 г. время закрытия вакансии составило 31 день. Что на 4 дня или на 14,8% больше, чем в 2018 г. Оптимальным временем закрытия вакансии считает срок – 25 дней. Основной задачей в процессе подбора персонала является не только поиск кандидата, но и необходимость подбора именно того специалиста, который наиболее точно соответствует заявленной вакансии. Отдел кадров Балаковского РГСиС заинтересован в получении конкретного инструмента, позволяющего определить, подходит ли потенциальный кандидат для работы в организации.

Рассмотрим сложившуюся ситуацию с кадровым резервом. При создании резерва персонала отбор кандидатур производится на конкретную должность в Балаковский РГСиС на основе соответствия вида и уровня профессионального образования, стажа и опыта работы кандидата, других

его качеств, а также установленным законодательством.

Рассматривается несколько кандидатур для зачисления их в резерв на замещение одной и той же должности. Допускается одну и ту же кандидатуру зачислять в резерв на замещение нескольких должностей одновременно.

Лица, зачисленные в кадровый резерв, а также лица, которым отказано в зачислении в кадровый резерв, в обязательном порядке уведомлены об этом в двухнедельный срок со дня утверждения резерва.

Срок действия резерва – один год со дня его утверждения. По истечении срока действия резерва он пересматривается и, при необходимости, корректируется.

Особое внимание уделяется обучению сотрудников, номинированных на должности, подлежащие заполнению. Эти кандидаты заменяют посты своих руководителей периодически и, как правило, более одного раза (во время отпуска). Основные методы обучения: инструктаж, наставничество, самостоятельное обучение.

Ежегодно предприятие осуществляет повышение квалификации руководящих работников на рабочем месте (Рисунок 3).

Существующая система подготовки и повышения квалификации кадров на предприятии Балаковского РГСиС	
Достоинства	Недостатки
Повышение квалификации руководящих работников; Обучение рабочих на рабочем месте	Нет системы подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников рабочих специальностей в центрах подготовки персонала, обучение проводят только на рабочем месте

Рисунок 3 – Существующая система подготовки и повышения квалификации кадров на предприятии Балаковского РГСиС

Для наибольшей эффективности труда, целесообразно проводить повышение квалификации рабочих в специализированных центрах

повышения квалификации. По состоянию на 2018 г. ни одного рабочего не было направлено на курсы повышения квалификации.

Отдел кадров на основании анализа предоставленных заявок на обучение составляет проект бюджета на обучение работников, который представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Бюджет на обучение работников Балаковского РГСИС, тыс.руб.

Наименование	2019 год			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Руководители	150	-	-	-
Финансы	50	-	-	-
По производственному профилю	-	-	100	-
Маркетинг	8	-	8	-
Правовые вопросы	35	-	-	-
Внедрение профессиональных стандартов	25	-	-	-
Охрана труда	5	-	5	-
Безопасность	-	10	-	10
Итого	265	10	113	10
Всего				398

При составлении бюджета учитываются фактические расходы структурных подразделений на обучение за предыдущий год, и, исходя из этих данных, выделяется сумма на следующий год. Отдел кадров вправе сократить указанные в заявке суммы на обучение, если выделенные в прошлом году суммы были не израсходованы.

Схема утверждения бюджета на обучение представлена на рисунке 4.

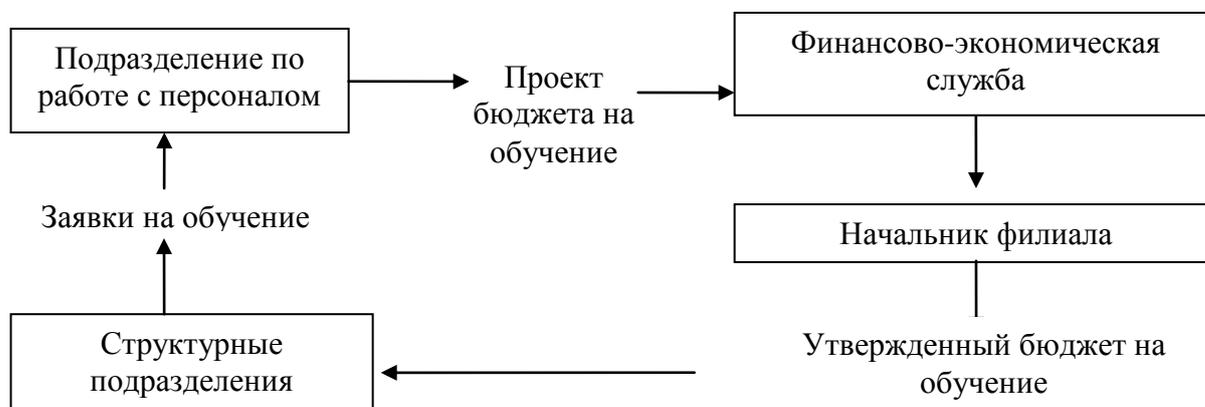


Рисунок 4 – Схема утверждения бюджета на обучение

По окончании полугодия отдел кадров проводит интервью с непосредственным руководителем обучившегося работника по установленной форме для оценки эффективности обучения (Рисунок 5).

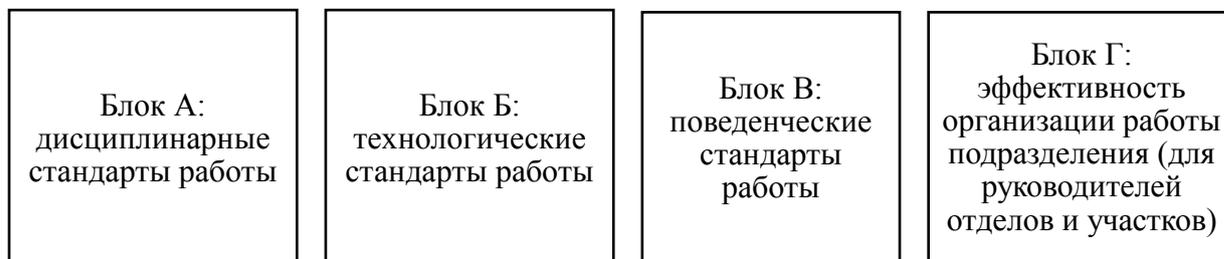


Рисунок 5 – Критерии оценки персонала

Итак, профессиональное развитие персонала в Балаковском РГСиС направлено на: продвижение кадров, их переподготовку и обучение, повышение квалификации, кадровый резерв, регулирование карьеры и т.п. Все это так или иначе связано с обучением.

Сравнительный анализ нормативной и реальной моделей формирования кадрового резерва можно увидеть в Приложении В.

Таким образом, можно выделить недостаток: при планировании потребности в персонале на этапе закрытия вакансий работе с кадровым резервом не уделяется должного внимания.

Процесс активного приспособления новых сотрудников к организации и работе является прямым продолжением процесса отбора, а также важной составляющей процесса планирования и прогнозирования трудовых ресурсов. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. В таблице 12 «Количество уволенных сотрудников за первые полгода работы в Балаковском РГСиС в 2019 г.», представлены данные по количеству уволенных сотрудников за первые полгода работы в Балаковском РГСиС в 2019 г.

Таблица 12 – Количество уволенных сотрудников за первые полгода работы в Балаковском РГСиС в 2019 г.

Месяц	Количество уволенных сотрудников за месяц	Количество уволенных сотрудников в первые 3 месяца работы	Отклонение, процент
Январь	5	2	40
Февраль	7	3	42,8
Март	6	—	0
Апрель	3	2	66,6
Май	2	1	50
Июнь	4	1	25
Итого, за первые полгода	27	9	33,3

Как показывают данные из таблицы, наиболее высокий процент принятых на работу сотрудников покидает предприятие именно в течение первых трех месяцев, т.е. на испытательном сроке. Основные причины ухода – несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. А именно, новые сотрудники не готовы работать за низкую заработную плату в постоянно напряженном психологическом климате.

Помощь сотруднику в успешном вступлении в новую организацию является наиболее важной задачей его руководителя и персонала.

Часто в дело вступает «новичок», и их рабочее место не подготовлено, и никто не особенно обеспокоен этим, новички приспособляются самостоятельно. Но поскольку первое впечатление обычно оставляет след, такая процедура может оказать длительное негативное влияние на мотивацию сотрудников и их отношение к работе.

Этот тип «опыта» часто может объяснить высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может чувствовать себя отчужденным и негативно относиться к организации с первого дня работы. Если новые сотрудники предоставлены сами себе, организация не может влиять на то, что она случайно узнает, и теряет способность формировать позитивное отношение к работе и организации.

Проводимые отделом кадров мероприятия по отслеживанию адаптации новых сотрудников – устный опрос «новичков» после окончания испытательного срока; анкетирование работников, их непосредственных руководителей по истечении полугода с момента трудоустройства, позволяют сделать вывод – в Балаковском РГСиС нет четкого процесса адаптации на предприятии, процесс упущен. Причиной этого служат и личные качества сотрудников: слаженный и сработанный коллектив настроен враждебно; и рабочие факторы: руководство требует результата, не обращая внимания на проблемы в коллективе; а также информационные: сотрудники, у которых возникают трудности, не знают, куда идти и к кому обращаться.

Именно такие этапы планирования и прогнозирования потребности в персонале как адаптация персонала и формирование кадрового резерва в Балаковском РГСиС негативно влияют на: прогноз текучести кадров; такой критерий, как время появления потребности в персонале; на внутренние факторы потребности в персонале; на прогнозирование и планирование качества персонала; на планирование развития персонала.

Для решения выявленных проблем необходимо создание программы адаптации сотрудников и грамотное распределение кадров на предприятии (в том числе усовершенствование работы с кадровым резервом).

Это позволит сделать процесс планирования и прогнозирования потребности в персонале Балаковского РГСиС более гибким, в том числе углубит вовлеченность персонала в производственный процесс организации.

### 3 Совершенствование системы планирования и прогнозирования персонала Балаковского РГСиС

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию кадрового планирования и прогнозирования в Балаковском РГСиС

Проведенный анализ кадрового планирования и прогнозирования в Балаковском РГСиС позволил определить следующие проблемы в планировании и прогнозировании численности персонала:

- несовершенство системы отбора персонала (отсутствие чётко изложенных требований к претенденту);
- недостаточная работа с кадровым резервом предприятия;
- низкий уровень мотивации и неудовлетворённость работой новых сотрудников, что ведёт зачастую к текучести кадров;
- отсутствие системной работы по адаптации персонала (нет положения по адаптации, ответственных и института наставничества).

Выявленные недостатки дают возможность сформулировать цели для их устранения (Приложение Г) и разработать план мероприятий по совершенствованию кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале Балаковского РГСиС (Таблица 13).

Таблица 13 – План мероприятий по совершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале Балаковского РГСиС

Задача	Мероприятия	Сроки	Ответственные	Затраты в год, руб.
Усилить использование внутренних	1. Введение системы организованных перемещений сотрудников внутри предприятия	1 раз, после чего планируется использование системы на постоянной основе по мере необходимости	Ведущий инженер по подготовке кадров	12000

Продолжение таблицы 13

источников найма	2. Усовершенствование работы с кадровым резервом предприятия	1 раз, после чего планируется использование системы на постоянной основе	Ведущий инженер по подготовке кадров	
Разработать программу по адаптации персонала	3. Введение программы по адаптации персонала	1 раз, использование программы при поступлении новых сотрудников	Ведущий инженер по подготовке кадров	81000
Повысить мотивацию персонала	4. Мероприятие по введению системы наставничества	1 раз, использование программы при поступлении новых сотрудников	Ведущий инженер по подготовке кадров	

Разработка, внедрение и применение предлагаемых систем, программ, мероприятий проводится при максимальном сотрудничестве и содействии руководителей структурных подразделений Балаковского РГСиС.

Мероприятие 1. Внедрение системы организованных перемещений сотрудников внутри организации заключается в объявлении внутреннего конкурса на замещение вакантной должности.

Конкурс проводится в два этапа. На первом этапе осуществляется:

- прием заявлений и документов от желающих сотрудников;
- проверка соответствия претендентов требованиям к должности;
- принятие решения о допуске к участию в конкурсе;
- информирование сотрудников о допуске (отказе в допуске) к участию в конкурсе, о дате, времени, месте и порядке проведения конкурса.

На втором этапе конкурса осуществляется:

- оценка профессиональных и личностных качеств кандидатов;
- принятие решения о работниках, включаемых в кадровый резерв.

Мероприятие 2. Практика внутреннего подбора сотрудников Балаковского РГСиС должна базироваться на объективной оценке и

сопоставлении компетенций работников с требованиями открывающихся вакансий. Соответственно, перспективный путь построения системы по внутреннему подбору персонала – более грамотное формирование в Балаковского РГСЧС кадрового резерва.

Система работы с кадровым резервом должна обладать достаточной гибкостью, чтобы можно было вносить в нее изменения при необходимости, дополнять, адаптировать под текущую ситуацию. Алгоритм формирования кадрового резерва включает в себя четыре этапа.

Первый этап – определение потребностей компании в кадровом резерве на плановый период (в зависимости от типа формируемого резерва от 1 года до 5 лет). На данном этапе осуществляются следующие мероприятия:

- оценка занятости всех имеющихся должностных позиций на настоящий момент;
- прогноз изменений в деятельности предприятия и системе управления, основанный на планировании новых направлений и проектов, прогнозирование освобождения имеющихся или создания новых управленческих позиций и линейных вакансий;
- оценка уровня обеспеченности планируемых к освобождению вакансий и новых направлений деятельности кадровым резервом;
- оценка количества кандидатов из резерва, приходящихся на каждую прогнозируемую должность или вакансию.

На первом этапе обязательно требуется определить оптимальную численность кадрового резерва предприятия. При правильном расчете численности кадрового резерва компания избавляется от кадрового голода и чрезмерных финансовых издержек.

По каждой управленческой позиции оптимально планирование к назначению двух кандидатов, в данном случае формируется конкурентная среда, которая мотивирует кандидатов к совершенствованию личных качеств и развитию профессиональных компетенций.

Рекомендуется включать в список оперативного (краткосрочного) резерва только те позиции, выдвижение на которые должно произойти в обозримом будущем (в течение 1-2 лет) с вероятностью более чем 50%.

Второй этап – формирование кадрового резерва. На данном этапе происходит разработка методики отбора кандидатов на замещаемые должности, согласовывается и утверждается список кандидатов, формируется кадровый резерв под конкретные должности и позиции.

При формировании перечня кандидатов в кадровый резерв принимается во внимание комплексная оценка, сопоставляются качества кандидатов и предъявляемые к резервируемым позициям требования, сравнивают кандидатов на одну позицию, после чего предварительные списки уточняются и корректируются, список зачисленных в кадровый резерв кандидатов закрепляется приказом.

Процедура оценки кандидатов в кадровый резерв проходит в два этапа.

Первый этап – селективный, направленный на отсев неподходящих для зачисления в кадровый резерв кандидатов.

На втором этапе осуществляется выбор лучших кандидатов среди оставшихся по результатам селективного этапа сотрудников. На данном этапе осуществляется детальная и глубокая оценка потенциала развития всех кандидатов и значимых для работы и конкретной должности компетенций.

По итогам оценки сотрудников можно определить категорию кадрового резерва, в которую лучше зачислить каждого кандидата. Определяющими параметрами для выбора категорий кадрового резерва являются уровень потенциала развития сотрудника и уровень текущего развития его компетенций.

Если оба показателя являются высокими, рекомендуется зачислить кандидата в ближний стратегический резерв, поскольку на его подготовку не требуется времени, он в любое время готов занять следующую должность. При высоком потенциале развития, но недостаточном уровне

сформированности компетенций рекомендуется зачислить кандидата в дальний стратегический резерв, поскольку сотрудник перспективен, есть смысл в его дальнейшей подготовке и развитии.

Кандидатов, которым требуются длительные обучение и подготовка, зачисляются в дальний оперативный резерв. Предполагается продвижение таких сотрудников в дальнейшей перспективе.

Кандидаты, у которых по результатам оценки имеется низкий уровень развития компетенций и потенциала, в кадровый резерв не зачисляются.

Итак, в процессе комплектования кадрового резерва необходимо:

- определить, кто должен быть включен в список резервистов;
- выяснить, кому из резервистов необходимо пройти обучение;
- определить, какую форму подготовки целесообразно применить к каждому резервисту, учитывая его индивидуальные способности и особенности.

Третий этап работы с кадровым резервом – подготовка резервистов. На этом этапе работа обязательно должна быть целенаправленной, плановой и системной, обеспечивая качественную подготовку всех резервистов к работе в новой должности. Необходимость индивидуального подхода в составлении методов, программ, форм, сроков обучения и подготовки объясняется различием типов кадрового резерва и составов, а также уровнем первичной подготовленности резервистов (уровень развития профессиональных компетенций, предпочтения и карьерные стремления сотрудников, их личностные особенности).

Методы обучения резервистов представлены на рисунке 6. Их можно дифференцировать на 2 группы. Для осуществления внешнего обучения требуется привлечение специалистов со стороны.

Рекомендуется включать в программы подготовки кадрового резерва не только образовательные мероприятия различной направленности, но и меры по созданию резервистам положительного имиджа и статуса в компании.

внешние методы обучения	внутренние методы обучения
<ul style="list-style-type: none"> <li>• лекции</li> <li>• презентации</li> <li>• семинары</li> <li>• тренинги</li> <li>• конференции</li> <li>• курсы</li> <li>• MBA</li> <li>• деловые игры</li> <li>• стажировки в других компаниях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• производственный инструктаж</li> <li>• внутренние стажировки и ротации</li> <li>• самообразование</li> <li>• дистанционное обучение</li> <li>• бенчмаркинг (обмен визитами)</li> <li>• технология «стань тенью»</li> <li>• индивидуальные консультации</li> <li>• беседы.</li> </ul>

Рисунок 6 – Методы обучения резервистов Балаковского РГСиС

Четвертый этап формирования кадрового резерва - оценка готовности обученных резервистов к занятию нужной должности.

Для оценки эффективности подготовки кадрового резерва обычно используют количественные показатели: текучесть кадрового резерва, срок нахождения кандидатов в резерве, срок подготовки к выполнению резервистом новых обязанностей в рамках новой должности и т.д.

Периодическое проведение плановой оценки кадрового резерва возможно с использованием методик, которые ранее использовались при отборе в резерв кандидатов.

Наиболее эффективными в данном контексте являются методы сравнительного анализа показателей и результатов трудовой деятельности, которые характеризуют качество труда сотрудника, производительность труда, лояльность резервиста к компании.

Мероприятия по оценке кадрового резерва проводятся в несколько этапов. Первым является подготовительный этап, он служит для уточнения стратегических целей и интересов компании, осуществления предварительной диагностики составленных профиограмм, их корректировки при необходимости и выбора оптимальных инструментов и методов оценки резерва.

Так же предприятию необходимо развитие перемещение персонала между отделами. Для этого необходимо обеспечить четкое представление о требованиях к должности (здесь необходимо участие руководителей структурных подразделений) и определить самые важные компетенции. Не все компетенции кандидата одинаково полезны, не все можно развить с опытом работы. Знания и навыки достаточно быстро приобретаются, но их наличие не гарантирует достижения высоких результатов. Способности – это личностные особенности, позволяющие развиваться и добиваться успеха которые помогают сотруднику добиваться успеха и развиваться в своей работе. Они заложены в человеке с рождения и слабо поддаются развитию. Значит именно на оценку и выявление с способностей стоит обратить особое внимание. Существуют несколько распространенных методов:

- интервью по компетенциям: серия вопросов, направленных на выявление поведенческих стереотипов. Метод трудоемкий, требует наличия профессиональных навыков и времени;

- метод кейсов: кандидату предлагается принять решение по предложенному варианту бизнес-задачи, максимально приближенные к реальной работе. Метод может быть трудоемким, но полученный результат наглядно покажет поведение кандидата в реальной ситуации;

- тесты способностей: за ограниченное количество времени кандидату необходимо решить определенный набор задач;

- схема талантов: матрица из четырех квадратов – хочу, но не умею (зона развития); хочу и умею (зона анализа); не хочу и не умею (мертвая зона); умею, но не хочу (зона демотивации). Данный метод прост в применении, не требует ни затрат времени, ни обширных дополнительных знаний для анализа результатов. Именно это делает его общедоступным;

- личностные опросники: тесты о предпочтениях человека, не имеющие правильных и неправильных ответов. Подобные опросники – тесты

являются хорошим вспомогательным инструментом. Широко используются следующие тесты.

Тест структуры интеллекта Амтхауэра – позволит определить умственные способности, в том числе, такие как анализ, логика, возможность абстрагироваться.

Тест Гилфорда – позволит измерить социальный интеллект, способности к психоанализу.

Тест Равена – способствует выявлению способности к обучению и постоянной работе над собой.

Опросник Стефансона – отразит представления кандидата о себе как индивидуальности.

Опросник Кеттела (16-PF) – определяет величины показателей таких как: «общий уровень интеллекта», «уровень развития воображения», «восприимчивость к новому радикализму», «эмоциональная устойчивость», «степень тревожности», «наличие внутренних напряжений», «уровень развития самоконтроля», «степень социальной нормированности и организованности», «открытость – замкнутость», «смелость», «отношение к людям», «степень доминирования – подчиненности», «зависимость от группы», «динамичность».

Получив результаты каждого сотрудника, легко определить с какими задачами работник сможет справиться и на какую должность в перспективе он может быть направлен. То есть создать внутренние резервы персонала.

Затраты на мероприятие составят лишь доплата сотруднику отдела кадров в размере 12000 в год.

Резерв позволит быстро заполнить освободившуюся штатную должность без длительной адаптации.

Мероприятие позволит спрогнозировать текучесть кадров предприятия, появление потребности и квалификации персонала, повлияет на планирование развития персонала.

Мероприятие 3. Выявленные в результате исследования недостатки практики адаптации персонала Балаковского РГСиС обусловили потребность в разработке и внедрении новой системы адаптации сотрудников. Эффективная система адаптации позволит новым сотрудникам легко интегрироваться в коллектив, что будет, в свою очередь, способствовать как повышению трудовых результатов сотрудников, так и формированию целостного трудового коллектива, сокращению уровня текучести кадров.

Факторы, влияющие на процесс адаптации в коллективе принятого сотрудника: организационный, профессиональный, социально-психологический.

Программа адаптации новых работников Балаковского РГСиС делится на три части: общая, специализированная и индивидуальная (Рисунок 7).



Рисунок 7 – Программа адаптации новых сотрудников Балаковского РГСиС

Важно уделять больше внимания процессу организационной адаптации сотрудников, которые проходят первичную адаптации, то есть впервые устроившимся на работу. Необходимо разъяснить таким работникам принципы существующей корпоративной культуры, системы работы с документами, взаимоотношений между коллегами. Если новый сотрудник не ознакомлен со сложившимся в компании стилем взаимоотношений и общения, то поначалу это затрудняет процесс его адаптации.

По результатам исследования выявлено, что процесс подбора персонала в Балаковского РГСиС характеризует высокий уровень риска. Предприятию необходимо подбирать сотрудников, которые будут соответствовать потребностям компании. Следовательно модернизировать процедуру подбора персонала необходимо таким образом, чтобы адекватно оценивать компетенции и личностные качества сотрудников. Целесообразно изменить структуру собеседования при подборе.

Для того чтобы в короткий срок оценить, удовлетворяет ли кандидат потребностям Балаковского РГСиС, следует в инструкциях к собеседованию на каждую конкретную должность указать желательный уровень развития компетенции, который требуется от кандидата.

Процесс адаптации на данном предприятии будет состоять из двух этапов:

– первый этап: введение в должность в четыре этапа. Один этап – одна смена (Таблица 14);

– второй этап: выход нового сотрудника на требуемый уровень личных и профессиональных компетенций, для подтверждения соответствия занимаемой должности. На этом этапе программы адаптации за новыми работниками Балаковского РГСиС будут закреплены наставники, которые окажут помощь в знакомстве с коллективом, процессом и особенностями процесса работы путём консультирования.

Таблица 14 – Пример программы адаптации (введение в должность) для вновь принятых работников Балаковского РГСиС

Этап	Цель этапа	Ответственный	Действия
Первый этап (первая смена) – подготовка	Цель – знакомство с деятельностью предприятия	Ведущий инженер по подготовке кадров	Предоставление информации о компании, знакомство с условиями труда и распорядком
		Непосредственный руководитель	Знакомство с рабочим местом
		Руководитель структурного подразделения	Знакомство с процедурой взаимодействия подразделений
Второй этап (вторая смена) – начальный период	Цель – освоение работником своих обязанностей	Непосредственный руководитель	В конце смены непосредственный руководитель оценивает умения и навыки работника, дает рекомендации
Третий этап (третья смена) – приспособление	Цель – вовлечение сотрудника в производственный процесс, адаптация к требованиям предприятия	Непосредственный руководитель	Начальник по завершении смены дает оценку результатам работы, делая акцент на социально- психологическом аспекте (налаживание взаимоотношений с коллегами, восприятие информации и т. д.)
Четвертый этап (четвертая смена) – окончание периода ввода в должность	Цель – стабильный труд работника	Ведущий инженер по подготовке кадров, руководитель структурного подразделения, непосредственный руководитель	Сотрудник действует в рамках компетенции на смену. В конце подводятся общие итоги, даются рекомендации и разъяснения

Внедрение системы адаптации позволит безболезненно, в короткие сроки и эффективно закрепить новых сотрудников на предприятии. Что, в свою очередь, повлияет на внутренние факторы потребности в персонале.

Мероприятие 4. Целесообразно использовать в программе подготовки кадрового резерва Балаковского РГСиС такой инструмент как наставничество. Оно помогает передаче знаний и опыта успешных работников новичкам, способствует преемственности квалифицированных

специалистов, объединяет в себе как развивающий, так обучающий функционал. Наставник должен быть закреплен за новым, молодым либо неопытным сотрудником. Процесс наставничества может осуществляться как на рабочем месте, так и в неформальном общении (во время обеденного перерыва, при телефонном разговоре и т.д.) – когда у обучаемого сотрудника возникает потребность в совете, разъяснении, демонстрации опыта.

Для эффективного функционирования системы наставничества, необходимо позаботиться о мотивации сотрудников-наставников. В рамках материальной мотивации предполагается обеспечивать наставников доплатой за каждого ученика. В рамках нематериальной мотивации необходимо подчеркивать высокий статус наставника, проводить среди наставников конкурсы, награждать наставников за заслуги и др. Наставниками в Балаковского РГСиС можно назначать как работников с большим трудовым опытом, так и сотрудников, чей трудовой опыт не очень богат, однако имеется внутренняя мотивация к обучению новых сотрудников, желание и педагогическое мастерство. В результате при необходимости наставником может выступить любой опытный сотрудник.

Мероприятие по введению системы наставничества направлено на дополнительное освоение способностей, знаний и навыков, а также созданием профессионально необходимых качеств человека, позитивного отношения к собственной работе. А также повлияет на процесс планирования развития персонала.

Для внедрения системы наставничества необходимо решить задачи:

- создать мотивацию – денежное вознаграждение для наставников;
- повысить качество обучения и наладить процесс обучения навыкам.

Наставников предлагается отбирать по шести критериям:

- стаж работы в компании – не меньше 3-х лет (критерий не императивный);
- наличие качества: чуткость, выдержка, такт;

- нравственно зрелый (т.е. обладает достаточным уровнем ответственности, понимания собственных действий, и т.д.);
- обязан обладать коммуникативными навыками;
- обязан иметь желание и опыт работать с новыми сотрудниками;
- умение организовать себя и стажёра (с наставника не обязаны сниматься его главные обязанности, из-за этого умение спланировать время – залог результативного тандема).

Затраты на наставничество объединены и посчитаны с затратами на адаптацию персонала.

Система наставничества позволит:

- наиболее быстро освоить работниками свои новые обязанности;
- увеличить производительность труда;
- повысить качество подготовки и квалификации персонала;
- развить позитивное отношение к работе у новых работников;
- более быстро достичь рабочих показателей, необходимых компании;
- сэкономить время руководителей подразделения на обучение и оценку новых работников;
- укрепить командный дух, повысить лояльность сотрудников компании к её системе ценностей;
- уменьшить количество сотрудников, уволившихся вовремя и сразу после испытательного срока.

Немаловажным положительным эффектом будет приобретение наставником опыта управления и обучения для будущего карьерного роста.

Предложенные мероприятия позволят снизить текучесть персонала, затраты на поиск новых сотрудников и их последующее обучение. Каждый сотрудник будет заинтересован в долгосрочном развитии компании.

Предполагается, что предложенные мероприятия приведут к сокращению кадровых рисков Балаковского РГСЧС, повышению лояльности персонала и росту производительности труда.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

После проведения мероприятий направленных на решение проблем в Балаковском РГСЧС планируется провести экономию на себестоимости, которая рассчитывается по следующей формуле:

$$Эсс = Эч \times ЗПмес \times 12 \times 1,3, \quad (9)$$

где Эсс – экономия себестоимости;

Эч – экономия численности;

ЗПмес – заработная плата за месяц;

1,3 – коэффициент учитывающий отчисления заработной платы в социальный фонд.

$$Эч = Кст \times Чтек \times Д \times др / ФРВ, \quad (10)$$

где Кст – коэффициент снижения текучести;

Чтек – численность текущая;

Д – количество дней когда рабочее время пустовало;

др – удельный вес рабочих в общей численности ППП;

ФРВ – фонд рабочего времени одного рабочего в год, в днях.

$$Кст = 1 - (Ктек\text{ новый} / Ктек\text{ старый}), \quad (11)$$

где Ктек новый – коэффициент текучести новый;

Ктек старый – коэффициент текучести старый.

Рассчитаем коэффициент текучести новый:

$$Ктек\text{ новый} = 9/225 \times 100 = 4\%$$

Далее рассчитаем коэффициент снижения текучести:

$$Кст = 1 - (4/6,2) = 0,35$$

Рассчитаем экономию численности:

$$\text{Эч} = (0,35 \times 14 \times 30 \times 0,78) / 247$$

Экономия по себестоимости составит:

$$\text{Эсс} = 0,46 \times 53495 \times 12 \times 1,3 = 383880,12 \text{ руб.}$$

Эффективность введения мероприятий по адаптации и наставничеству составит:

$$\text{Эф} = \text{Эсс} - \text{З}, \quad (12)$$

где  $\text{З}$  – затраты, руб.

$$\text{Эф} = 383880,12 - 81000 = 302880,12 \text{ руб.}$$

Затраты на адаптацию подразделяются на положительные и отрицательные. Положительными называются затраты, при которых получен новый сотрудник, способный качественно выполнить работу и функции возложенные на него. Отрицательными же называются затраты, при которых сотрудник покидает организацию не пройдя срок адаптации в 3 месяца или увольнении сразу же после адаптации.

Расчёт затрат при положительном результате:

$$\text{Зп} = \text{Зн} \times \text{Са} \times \text{Кс} + \text{Дсок}, \quad (13)$$

где  $\text{Зп}$  – затраты за год при положительном итоге адаптации;

$\text{Зн}$  – затраты на вознаграждение наставника (при положительном результате адаптации составляют 2000 рублей в месяц за одного сотрудника);

$\text{Са}$  – срок адаптации (в нашем случае 3 месяца – соответствует испытательному сроку в Балаковском РГСиС);

$\text{Кс}$  – количество сотрудников, нуждающихся в адаптации;

Дсок – доплата сотруднику отдела кадров за совмещение профессии по адаптации кадров (18000 рублей в год), учитывается 1 раз при расчете общих затрат на адаптацию.

Расчёт затрат при отрицательном результате:

$$Z_o = Z_n \times C_a \times K_c, \quad (14)$$

где  $Z_o$  – затраты за год при отрицательном итоге адаптации;

$Z_n$  – затраты на вознаграждение наставника (при отрицательном результате адаптации составляют 1000 рублей в месяц за одного сотрудника);

$C_a$  – срок адаптации (в нашем случае 3 месяца – соответствует испытательному сроку в Балаковском РГСЧС);

$K_c$  – количество сотрудников, нуждающихся в адаптации.

В 2020 году затраты на адаптацию составят:

$Z_n = 2000 \times 3 \times 9 + 18000 = 72000$  рублей при положительном результате адаптации;

$Z_o = 1000 \times 3 \times 3 = 9000$  рублей при отрицательном результате прохождения адаптации.

Итого:  $72000 + 9000 = 81000$  рублей.

Для оценки эффективности внедрения системы адаптации предлагается использовать анкетирование персонала по окончании адаптационного периода.

Подводя итоги необходимо отметить, что с учётом рекомендаций предприятие будет экономить значительные средства, как моральные, так и материальные, ведь при внедрении систем организованных перемещений сотрудников внутри организации, наставничества, адаптации и налаживании взаимосвязи между отделами, предприятие может рассчитывать на положительные тенденции в развитии управления формированием персонала

в будущих периодах. Что так же положительно скажется и на общефирменном развитии и процветании.

Общая эффективность от всех мероприятий составит: 10217144.12руб.

Следующий эффект от предложенных рекомендаций, носит социальный характер – это повышение заинтересованности персонала в работе и повышение лояльности к руководству. Предполагаемые изменения:

- лояльность к руководству возрастет до 88%;
- заинтересованность персонала в работе увеличится до 85%.

За 2020 год, после внедрения рекомендаций, планируется снижение текучести кадров до 9 %. Это говорит о том, что сотрудники будут реже увольняться, уменьшится объем выполняемой работы, так как штат будет укомплектован, и действующим сотрудникам не нужно будет замещать уволившихся специалистов, следовательно, уменьшится и «выгорание» на рабочих местах. И как положительный эффект, как отмечалось ранее, у сотрудников возрастет заинтересованность к работе.

Предложенные мероприятия позволят дать более точный прогноз текучести кадров; появления потребности в персонале; повлияют на внутренние факторы потребности в персонале, на прогнозирование и планирование качества персонала, а так же на планирование развития персонала.

Подведение итогов главы позволяет сделать вывод, что разработанные рекомендации приведут к усовершенствованию планирования и прогнозирования потребности в персонале Балаковского РГСиС. Повышению конкурентоспособности предприятия. Предложенные рекомендации необходимо ввести.

## Заключение

Как показало исследование, персоналом предприятия является состав работников конкретных категорий и профессий, которые заняты единой производственной деятельностью, устремленной на достижение задач и целей предприятия, а также личных целей и задач. Персонал является главным ресурсом предприятия. Обеспеченность предприятия квалифицированным персоналом является решающим фактором его эффективной деятельности.

Планирование и прогнозирование потребности в персонале решают проблемы обеспеченности трудовыми ресурсами организации на необходимый период времени. Целью планирования и прогнозирования трудовых ресурсов является правильное соотношение количественного и качественного состава трудовых ресурсов. Эффективное и целенаправленное планирование и прогнозирование потребности в персонале предприятия, использование кадрового потенциала, повышает конкурентоспособность предприятия.

Факторы, влияющие на потребность организации в персонале, можно разделить на две большие группы: внутренние и внешние. К внутренним можно отнести: перспективы развития фирмы; организационную структуру предприятия; уровень материально-технического оснащения труда; наличие «текучести» рабочей силы. Внешние факторы включают: темпы и тип экономического роста в целом по отрасли; инфляцию и уровень безработицы; развитие технологий; конкуренцию.

Анализ кадрового потенциала Балаковского района гидротехнических сооружений и судоходства – филиала Федерального бюджетного учреждения «Администрация Волжского бассейна внутренних водных путей» (сокращенно Балаковский РГСЧС) показал, что в Балаковском РГСЧС высокая текучесть кадров (коэффициент постоянства кадров в 2019 году составил всего 10%). Данный факт, а так же проведенный анализ процесса

планирования и прогнозирования потребности в персонале Балаковского РГСЧС позволил выявить, что именно такие этапы как адаптация персонала и формирование кадрового резерва негативно влияют на: прогноз текучести кадров; такой критерий, как время появления потребности в персонале; на внутренние факторы потребности в персонале; на прогнозирование и планирование качества персонала; на планирование развития персонала.

Для выхода из сложившейся ситуации было предложено:

- усилить использование внутренних источников найма. Путем введения системы организованных перемещений сотрудников внутри предприятия и усовершенствования работы с кадровым резервом предприятия;

- разработать программу по адаптации персонала. Путем введения программы по адаптации персонала;

- повысить мотивацию персонала. Путем введения системы наставничества.

Предложенные мероприятия позволят сделать процесс планирования и прогнозирования потребности в персонале Балаковского РГСЧС более гибким, углубит вовлеченность персонала в производственный процесс.

Для некоторых рекомендаций рассчитана экономическая эффективность в размере 10217144.12 рублей. Значит предлагаемые рекомендации – эффективны.

Низко затратный характер мероприятий, их стремительная окупаемость и отсутствие расходов капитального характера делают его введением весьма привлекательным для Балаковском РГСЧС. В это же время, как показали расчеты, экономический результат от внедрения велик. Положительного итога от введения данных мероприятий можно добиться уже спустя год после начала соответственных мероприятий в области планирования и прогнозирования потребности в персонале.

## Список используемой литературы

1. Антипова О.В. Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом в организациях. ТЭК // Экономика труда. 2019. Том 6. № 1. С. 341-356.
2. Аюпов М.З., Хасанов И.Р. Контроль в системе управления персоналом // Аллея науки. 2018. Т. 2. № 4 (20). С. 330-333.
3. Анынин В.М. Инновации и рынок: стратегия, управление, эффективность М.: Академия, 2019. 300 с.
4. Баранчеев В.П. Изучение инновационной активности компании как её конкурентной силы. // Менеджмент сегодня 2016. № 4. С.20-27
5. Баркетова Т.А., Верещагина Л.С. К вопросу о содержании организационной культуры современной организации. // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета 2017. № 5 (69). С. 42-45.
6. Бучнева Р.С. Зарубежный опыт адаптации персонала // В сборнике: Эффективные технологии и практики управления в современных компаниях России. Материалы всероссийской научно-практической конференции. 2017. С. 19-28.
7. Верещагина Л.С. Внедрение инновационных технологий в управление персоналом: проблемы и перспективы. Саратов, ССЭИ, 2019. 57 с.
8. Водачек Л., Водачкова, О. Стратегия управления инновациями на предприятии. М.: Экономика, 2018. 166 с.
9. Голянич В.М., Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / В.М. Голянич, Е.И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. 2017. № 2(50). 245 с.
10. Горшенин В.П. Управление инновационным потенциалом персонала корпораций. Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2016. 261 с.
11. Далень И.Н. Управление персоналом. М.: Вектор, 2019. 333 с.

12. Долгий В.И., Верещагина Л.С. К вопросу о характеристике наукоемких отраслей и технологий. // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 4 (53). С. 12-14.

13. Долгий В.И., Верещагина Л.С. Развитие системы оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности. // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 4 (53). С. 34-37.

14. Долгий В.И., Верещагина Л.С., Верещагин С.Н. К вопросу об оценке результативности и эффективности СМК промышленных предприятий. // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 2 (51). С. 51-55.

15. Дрофа В.В., Половинко В.С. Управление персоналом научно-производственных организаций. М.: Информ-Знание; Омск: Наследие. Диалог-Сибирь, 2014. 208 с.

16. Завлин П.Н., Васильев А.В. Оценка эффективности инноваций. СПб: Бизнес-пресса, 2018. 216 с.

17. Иванцевич Дж.К., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Юристъ, 2017. 490 с.

18. Красностанова М.В., Кашпур А.К., Попова В.Г., Груздева Е.В. Инновации в управлении персоналом: теория и практика применения // Креативная экономика. 2016. Том 10. № 2. С. 241-258.

19. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. М.: МГУ, 2018. 129 с.

20. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие. 4-е изд, доп. и перераб. М.: Академия, 2019. 368 с.

21. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент в системе управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2017. 495 с.

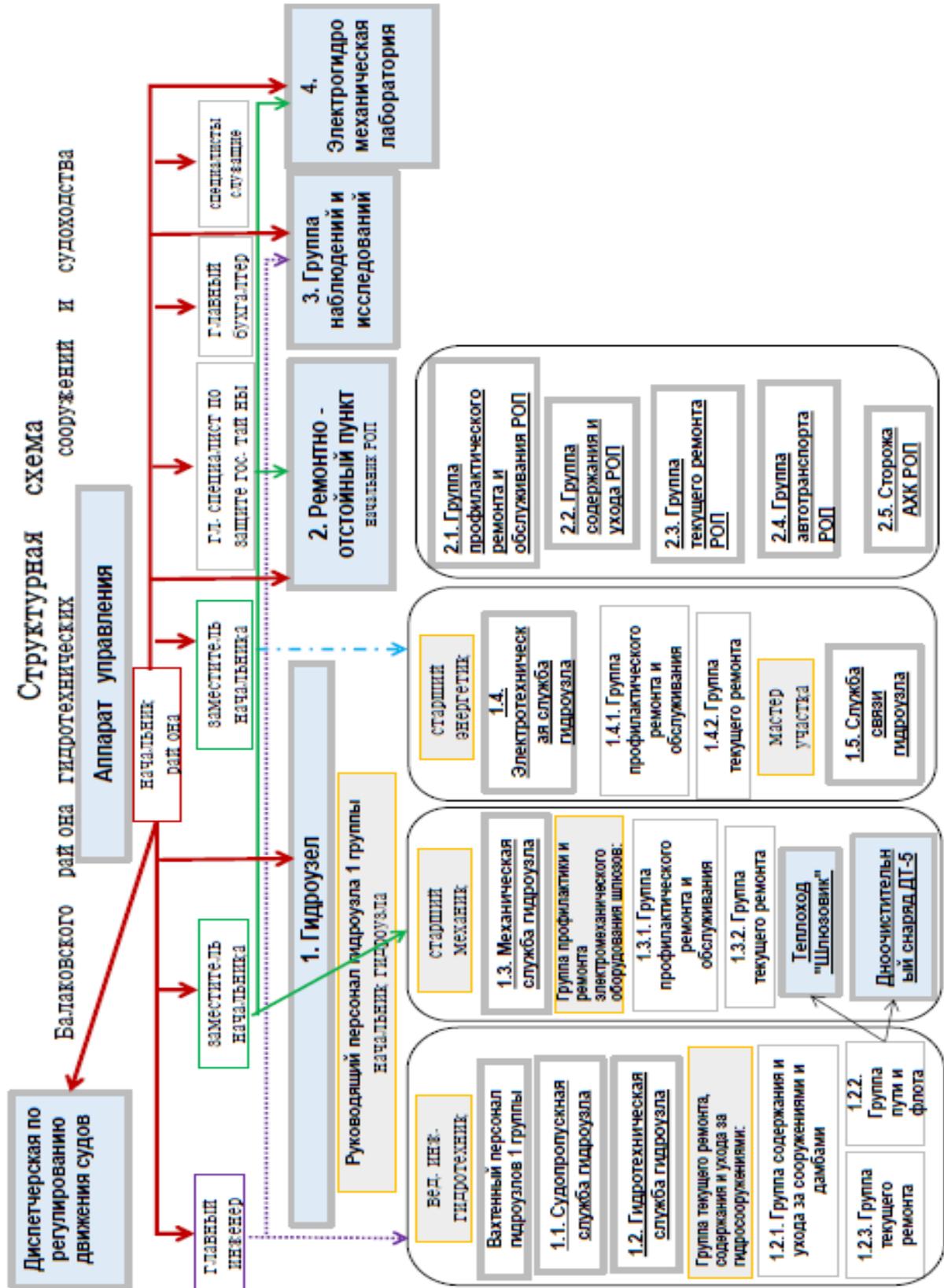
22. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. М.: Академия, 2017. 892 с.
23. Морозов Ю.П., Гаврилов А. И., Городнов А. Г. Инновационный менеджмент. М.: Вектор, 2019. 954 с.
24. Николаев А.А. Инновационное развитие и инновационная культура // Проблемы и теории и практики управления. 2017. № 5. С. 44-51.
25. Павлова Ю., Томайлы Д., Синева Н.Л. Формирование инновационных и креативных менеджеров. В сборнике: Инновационные технологии управления Всероссийская научно-практическая конференция. 2014. С. 29-31.
26. Патрушев В.Д. Методологические и методические вопросы изучения бюджета времени. М.: Академия, 2015. 219 с.
27. Пригожин А.И. Управленческие нововведения: неопознанные ресурсы // Управление персоналом. 2019. № 1. С. 78-94.
28. Проняева Л.И., Амелина А.В. Современные инновационные технологии в управлении персоналом. // Вестник государственного и муниципального управления. 2016. № 4 (23). С. 90.
29. Стукалов С. А. Инновационные технологии в управлении персоналом. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. Т. 34. С. 234–239. URL: <http://e-koncept.ru/2016/56769.htm>
30. Уфимцева А.Б. Управление персоналом. М.: МГУ, 2017. 198 с.
31. Усалида Н.Б., Усалида Б.Д. Управление персоналом: основные направления повышения производительности труда. СПб.: Питер, 2016. 309 с.
32. Щеголев Д.В. Управление персоналом. Мурманск, Раритет, 2017. 555 с.

Приложение А

**Основные технико-экономические показатели деятельности ФБУ  
«Администрация Волжского бассейна» за 2017-2019 гг.**

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017гг.		2019-2018гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	87800	112417	130600	24617,0	128,04	18183,0	116,17
2. Себестоимость услуг, тыс. руб.	75600	96167	113583	20567,0	127,21	17416,0	118,11
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	12200	16250	17017	4050,0	133,20	767,0	104,72
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	10	23	41	13,0	230,0	18,0	178,26
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0,0	0!	0,0	0
6. Прибыль (убыток) от услуг, тыс. руб.	12190	16227	16976	4037,0	133,12	749,0	104,62
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	9752	12971,2	13580,8	3219,20	133,01	609,6	104,70
8. Основные средства, тыс. руб.	49134	43242	45620	-5892,0	88,01	2378,0	105,50
9. Оборотные активы, тыс. руб.	210093	210975	222579	882,0	100,42	11604,0	105,50
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	170	147	143	-23,0	86,47	-4,0	97,28
11. Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	47328	44629,2	44959,2	-2698,8	94,30	330,0	100,74
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	516,47	764,74	913,29	248,27	148,07	148,55	119,42
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	278,4	303,6	314,4	25,20	109,05	10,80	103,56
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	1,79	2,60	2,86	0,81	145,48	0,26	110,12
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,42	0,53	0,59	0,11	127,50	0,05	110,12
16. Рентабельность услуг, % (стр6/стр1) ×100	13,88	14,43	13,0	0,55	103,97	-1,44	90,05
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100	16,12	16,87	14,94	0,75	104,64	-1,93	88,56
18. Затраты на рубль выручки, коп. (стр2+стр4+стр5)/стр1*100)	86,12	85,57	87,0	-0,55	99,36	1,44	101,68

Структура Балаковского РГСиС



## Приложение В

### Сравнительный анализ формирования кадрового резерва

№ п/п	Нормативные правила	Реальные правила
1.	На первом этапе кандидаты на должности заполняют анкеты, после чего предоставляют перечень документов, установленный Положением. В сроки, определенные Положением, кадровая служба обрабатывает анкету и поступившие документы и передает их в комиссию по формированию кадрового резерва, которая состоит из начальника и представителей кадровой службы, руководителей иных структурных подразделений.	Отсутствует такая ветвь управления, как комиссия по формированию кадрового резерва, за счет этого двойная нагрузка ложится на кадровиков. Сам процесс отбора проходит не через анкетирование, а через собеседование.
2.	Без участия в отборе в кадровый резерв могут включаться граждане, окончившие вуз, по целевому направлению, уволенные ранее в связи с сокращением штата работников.	Данное правило не используется, поскольку молодых специалистов без опыта работы принимают в исключительных случаях.
3.	Кадровый внутренний резерв формируется в порядке карьерного роста и совершенствования кадровой работы по подбору и расстановке кадров. Формируется такой резерв на основании рекомендаций аттестационной комиссии и решений руководителей структурных подразделений.	Данный пункт действует. При этом один работник может быть зачислен в резерв на замещение нескольких должностей, а на одну вакантную должность могут предлагаться несколько работников из резерва.
4.	Включение служащего в списочный состав кадрового резерва утверждается начальником. Если на одну должность имеется несколько претендентов, основаниями для предложения вакантной должности будут результаты исполнения работником должностных обязанностей, наличие поощрений, прохождение переподготовки, повышения квалификации и т. д.	Такая система используется в некотором упрощенном виде: на одну должность стараются резервировать одного сотрудника.
5.	Работник исключается из кадрового резерва при назначении его на должность, прекращении трудового договора, сокращении должности, для замещения которой он состоял в кадровом резерве, и в других случаях. Информация об исключении его из кадрового резерва доводится до работника в письменном виде.	Данный пункт действует всецело

# Приложение Г

## Дерево целей

