

## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы кадрового планирования в организации .....	6
1.1 Понятие и сущность кадрового планирования .....	6
1.2 Концепция кадрового планирования как средство развития .....	
организации .....	18
1.3 Инструментарий кадрового планирования.....	28
2 Анализ кадрового планирования в обособленном подразделении АО	
«Электросеть» в г. Железногорск - Илимский.....	34
2.1 Краткая характеристика исследуемой организации.....	34
2.2 Оценка персонала обособленного подразделения АО «Электросеть» в г.	
Железногорск – Илимский и эффективность его использования.....	43
2.3 Разработка методики оценки кадрового планирования .....	56
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадрового планирования в	
АО «Электросеть» в г. Железногорск - Илимский.....	61
3.1 Анализ кадрового планирования в организации .....	61
3.2 Предложения по совершенствованию кадрового планирования в	
обособленном подразделении АО «Электросеть» в г. Железногорск -	
Илимский .....	75
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	82
Заключение .....	86
Список использованных источников .....	89
Приложения.....	90

## Введение

Актуальность темы исследования. Можно говорить о том, что экономическая, информационная и правовая среда функционирования предприятий на протяжении долгого периода времени претерпевала существенные изменения, которые были обусловлены эволюцией рыночной экономической системы, в том числе процессами формирования многоукладного хозяйства на основе разных форм собственности, становления и развития инфраструктуры рынка и его хозяйственного механизма. Данные изменения повлияли на все стороны деятельности предприятия, что в конечном счете отразилось на самом понятии предприятия как субъекта рынка товаров и услуг, его статусе и положении в системе общественного производства.

Конкурентная позиция организации среди других фирм складывается из множества факторов, которые оказывают большое влияние на результативность финансово-хозяйственной деятельности и системы управления предприятием в целом. Одним из таких факторов, несомненно, является организация процесса управления на предприятии.

Если ранее управление персоналом осуществлялось в большей степени посредством применения административных методов, то сейчас четко прослеживается ориентация руководства на осознанную кадровую политику, которая базируется на системе интересов не только государства, но и сотрудников.

На основании всего выше сказанного можно утверждать, что такая область науки как управление человеческими ресурсами нуждается в новейших научных знаниях, эффективных технологиях, методах формирования и управления трудовым коллективом и др.

Кадровое планирование, профотбор и оценка служащего; формирование резерва и планирование карьеры; руководство и обучение кадров в процессе трудовой деятельности; нормативно-правовая база управления персоналом; стиль управления персоналом и оптимизация труда руководителей; контроль в системе управления персоналом; этика и этикет деловых отношений; формиро-

вание здорового морально-психологического климата в коллективе – все это является проблемами, которые призвано решить управление персоналом

Одной из наиболее актуальных из списка перечисленных выше проблем является кадровое планирование, сущность которого можно определить следующим образом: предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве, в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.

Одной из главных целей кадрового планирования является создание условий для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. То рабочее место, которое обладает всеми условиями для реализации и развития способностей сотрудников, будет привлекать людей в первую очередь. Таким образом, учет интересов каждого сотрудника организации является важной задачей кадрового планирования.

Организация процесса кадрового планирования, которое охватывало бы все функции, должна быть основана на систематическом подходе. В таком случае планирование персонала будет иметь значение не только для конкретной организации и его сотрудников, но и для государственных и региональных органов труда и занятости, для потенциальных наемных работников.

Кадровое планирование позволяет сократить ошибочные решения в будущем, так как благодаря высокой интенсивности планирования значительно увеличивается качество решений по сравнению с теми, которые принимаются импровизированно, исходя из сложившейся ситуации. Это является существенным преимуществом, поскольку кадровая сфера характеризуется высокой степенью риска принятия неверных решений, влияние которых на экономические и социальные цели, как правило, крайне весомо. Таким образом, решение задачи создания предпосылок для осуществления целей работодателя и работников организации напрямую связано с кадровым планированием.

Объект исследования: обособленное подразделение АО «Электросеть» в г. Железнодорожск - Илимский.

Предмет исследования: кадровое планирование в обособленном подразделении АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский.

Цель исследования: разработка рекомендаций по совершенствованию кадрового планирования в обособленном подразделении АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский.

Задачи исследования:

- раскрыть теоретические основы кадрового планирования в организации;
- оценить персонал организации и эффективность его использования;
- проанализировать кадровое планирование организации;
- определить недостатки в кадровом планировании организации;
- определить основные направления совершенствования кадрового планирования.

Методологической основой работы являются следующие методы исследования: метод анализа литературы, посвященной теоретико-методологическим основам кадрового планирования, метод анкетирования.

Информационными источниками исследования дипломной работы является информация, полученная в ходе самостоятельно проведённых исследований посвященных вопросу исследования.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников.

# **1 Теоретические основы кадрового планирования в организации**

## **1.1 Понятие и сущность кадрового планирования**

Необходимость прогнозирования потребностей организации в персонале начала приобретать актуальность во второй половине XX в. Примерно с 70-80-х гг. руководство предприятий начало решать данную задачу с помощью применения систематического анализа для выявления перспективных потребностей в отдельных категориях персонала. В наше время кадровое планирование приобретает всё большую самостоятельность и выделяется в самостоятельный вид деятельности, осуществляемый специалистами кадровых служб. Научно-технический прогресс позволяет внедрять новые технологии в производство, формируя тем самым потребность в перспективном развитии и подготовке сотрудников. Важным моментом является то, что благодаря такому подходу становится возможным снизить социальную напряженность среди сотрудников. Это происходит путем организации переобучения тех сотрудников, чьи обязанности с внедрением новых технологий потеряли свою необходимость и эффективность для организации. Таким образом, замена увольнения сотрудников и ликвидации их рабочего места на переобучение актуальным для настоящего времени навыкам и знаниям благоприятно влияют на упрочение внутренней среды предприятия и его корпоративной культуры.

Очевидным является тот факт, что решение данных задач требует системного подхода, поскольку для этого требуется достаточно продолжительный период времени.

Эволюция подходов к решению вопросов кадрового планирования вполне закономерно провоцировала изменение подхода к понятию «кадры», так как оно является основополагающим в данной области.

К примеру, политэкономическое на сегодняшний день понятие «рабочая сила» при социалистическом устройстве государства имело широкое применение для характеристики обеспечения предприятий кадрами и оценки эффектив-

ности их использования. Данное понятие со временем развивалось и претерпевало изменения, и на его основе возникла такая категория как «кадровый потенциал».

В энциклопедическом словаре В. Г. Золотогорова, «кадры – это работники предприятия, которые выполняют различные производственно-хозяйственные, управленческие и другие функции» [1, с. 312].

Наиболее простая классификация кадров включает в себя две категории: рабочие кадры и кадры управления. При осуществлении процесса планирования работы с кадрами порой возникает необходимость выделения более узких категорий. Примером в данном случае могут являться учетные кадры, кадры обслуживания и т.д.

Кадровый потенциал предприятия – это совокупность знаний, умений, способностей, которые реализуются в процессе трудовой деятельности, сотрудниками, формирующими кадровый состав предприятия, а также те, которыми работники объективно обладают как носители рабочей силы, но пока еще не востребованные процессом производства либо профессионального обучения [2, с. 48].

По мнению Л. В. Балабановой «кадровый потенциал предприятия – это предельная величина возможного участия работников предприятия в его деятельности с учетом их компетентности, психофизических особенностей, интересов, мотиваций» [3, с.36]. А. М. Калинин определяет кадровый потенциал как «составляющую трудового потенциала, которая характеризуется созданием материальных и нематериальных свойств работников, их нераскрытыми и явными качествами, способностями и возможностями, которые в процессе целесообразного взаимодействия с другими факторами производства и во время принятия оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение кратко – и долгосрочных целей предприятия, способствуя формированию его конкурентных преимуществ» [4, с. 51-54].

В. Н. Батова и В. В. Рассадин трактуют кадровый потенциал как комплекс физических и духовных качеств человека, которые определяют его трудовые

ресурсы, то есть способность достигать определенных результатов в предоставленных условиях и улучшать свои навыки в профессиональном направлении [5, с. 401-405].

Т. М. Касич – Пилипенко под кадровым потенциалом понимает совокупность потенциальных особенностей и возможностей кадров предприятия, которые используются или могут быть использованы в определенный момент времени, чтобы обеспечить выполнение задач перспективного развития предприятия и достижения его целей [6, с. 147-150].

Проводя сравнительный анализ понятий «трудовые ресурсы», «персонал» и «кадровый потенциал», можно прийти к выводу, что последнее в данном списке является более широким и объемным, поскольку оно включает в себя совокупность социально-культурных характеристик и индивидуально-психологических свойств человека.

По мнению В. В. Безсмертной, «кадровый потенциал – это совокупность качественных и количественных характеристик персонала предприятия, которые включают численность, состав и структуру, физические и психологические возможности работников, их интеллектуальные и креативные способности, профессиональные знания и квалификационные навыки, коммуникабельность и способность к сотрудничеству, отношение к труду и другие качественные характеристики [7, с. 48-53].

Сопоставив все вышеперечисленные кадровые понятия с этапами развития общества, можно наглядно представить эволюцию кадровых терминов.

Таблица 1 – Основные этапы эволюции категории «Кадровый потенциал» в соответствии с этапами развития общества

Этапы развития общества	Термин	Характеристика периода
Доиндустриальный (рабовладение, феодализм)	Рабочая сила	Использование физической силы человека. Рабочая сила не требовала каких-либо «рационализированных» подходов к управлению людьми.
Индустриальный	Трудовые ресурсы Трудовой потенциал Человеческий капитал Кадры	Капиталоемкие технологии. Использование машинного источника энергии, требующего обучения и квалификации
Постиндустриальный	Кадровый потенциал	Период НТП, наукоемкие технологии, информационная и инновационная экономика, развитие интеллектуального потенциала в условиях глобализации, повышения квалификации в течение всей жизни

Данные таблицы позволяют выявить взаимосвязь возникновения новых этапов развития экономики и общества и появления новых кадровых понятий. Применение так называемого эволюционного подхода для исследования кадровых категорий на протяжении всего исторического периода развития экономики позволяет определить сущность категории «кадровый потенциал». Под кадровым потенциалом предприятия следует понимать совокупность квалифицированных работников, наделенных профессиональными (наличие образования, знаний, опыта, навыков, способностей, компетенций), моральными (имеют совесть, вежливость, порядочность, честность) и личностными характеристиками (наличие культуры, смелость, готовность к риску, изобретательность, целеустремленность, коммуникабельность, уверенность в себе), которые способны к постоянному совершенствованию и развитию, профессиональная подготовка и трудовой опыт которых позволяют выполнять возложенные на них в рамках деятельности предприятия функции.

Подводя итог, следует упомянуть о том, что в экономической науке существует много разнообразных точек зрения о сущности и природе таких категорий сферы труда, как «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «человеческий капитал», «кадры» и «кадровый потенциал». Все эти точки



зрения имеют право на существование, поскольку различные ученые и специалисты раскрывали их под разным углом, расставляя определенные акценты. Они отражают постепенное осознание обществом роста роли человека в экономике, роста роли кадрового потенциала и формирования его эффективной структуры на предприятии.

На сегодняшний день человек является ценным ресурсом любой организации, поэтому главной задачей руководства предприятия становится максимально возможное использование знаний и компетенций своих работников для повышения конкурентного преимущества.

По мнению В. Г. Шипунова [8, с. 59], предметом кадрового планирования является выявление и разработка планов удовлетворения потребностей предприятия в трудовых ресурсах. Анализ потребностей в персонале и изучение информации о производительности работающих и издержках на их содержание является базой кадрового планирования.

Травин [9, с. 104], российский исследователь вопросов планирования, дает следующее определение: планирование персонала (эквиваленты, встречающиеся в литературе – кадровое планирование, планирование рабочего состава предприятия) определяется как «процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время».

По другому определению, используемому Скопылатовым [10, с. 69], планирование персонала – это «система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников – внутренних (имеющиеся в организации служащие) и внешних (найденные или привлеченные из внешней среды), имеющего своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки».

Еще одно определение, вводимое Самыгиным [11, с. 58]: «кадровое планирование – это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету

его профессионально – квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием».

По утверждению Ситникова [12, с. 95], главная задача планирования персонала – это «перевести» имеющиеся цели и планы организации в конкретные потребности в квалифицированных служащих, то есть вывести неизвестную величину необходимых работников из наличного уравнения планов организации; и определить время, в которое они будут затребованы. И как только эти неизвестные величины будут найдены, в рамках кадрового планирования необходимо вывести, составить планы достижения выполнения этих потребностей.

Кадровое планирование является неотъемлемой частью всей системы планирования организации и занимает ведущее место в функционировании организации. Оно представляет собой деятельность, цель которой состоит в заполнении вновь создаваемых рабочих мест.

В обеспечении кадрами нуждаются все подразделения организации, так как при отсутствии персонала с высокой квалификацией невозможно достижение поставленных перед организацией задач и обеспечение ее конкурентного преимущества (рисунок 1)



Рисунок 1 – Взаимосвязь планирования с планирование персонала [13, с. 21]

Преимуществами кадрового планирования являются:

– выявление кадровых потребностей и вопросов, которые относятся к стратегии хозяйственной деятельности:

1) приобретение и поддержание на высоком уровне навыков, необходимых в работе;

2) повышение спроса на высококвалифицированных специалистов, которое связано с низким уровнем образования и сокращением рынка рабочей силы;

3) увеличение числа женщин и представителей национальных меньшинств на рынке рабочей силы;

- определение решений, связанных с кадрами, и инвестиций, которые осуществляются при разработке стратегии ведения хозяйственной деятельности: приобретение определенных навыков с помощью покупки другой организации;

- гарантия того, что кадровые программы введены до начала реализации стратегии ведения хозяйственной деятельности соответствуют ей;

- повышение эффективности организации, что повышает ее конкурентоспособность;

- повышение возможности осуществления планов, которые связаны с увеличением числа кадров и (или) их сокращением.

Также еще одно важное преимущество заключается в том, что эффективное планирование персонала оптимизирует использование ресурсов в организации за счет:

- использования внутреннего кадрового потенциала;
- уменьшение издержек, которые вызваны нехваткой рабочей силы;
- планирование и проведение профессионального обучения в организации;
- разработка мероприятий для карьерного роста сотрудников организации;
- сокращение издержек на рабочую силу за счет продуманной. последовательной и активной политики на рынке труда.

Планирование персонала (кадровое планирование) охватывает множество сфер работы с персоналом: обеспечение развития персонала, расчет его профессионально-квалификационной структуры, определение общей и дополнительной потребности в нем, контроль за его использованием, текучесть кадров, комплектование персонала на будущее (с учетом количественной и качественной составляющих), адаптация сотрудников к новым условиям работы или изменениям во внешней среде функционирования организации и др. (рисунок 2).



Рисунок 2 – Планирование персонала [13, с. 24]

Кадровое планирование организации должно увязать направления, которые взаимосвязаны между собой – планирование потребности в персонале и планирование вновь создаваемых рабочих мест (рисунок 3).

На рисунке отображена система управления кадровой работой организации.

Цель планирования персонала – определение его качественного и количественного состава, который должен обеспечить экономический рост организации и ее развитие. Цели, которые преследует организация при кадровом планировании, заключаются в следующем:

- привлечь и удержать людей необходимого качества в необходимом количестве;
- оптимальным образом использовать потенциал сотрудников;
- быть способной предвидеть проблемы, которые могут возникнуть из – за нехватки или избытка работников.

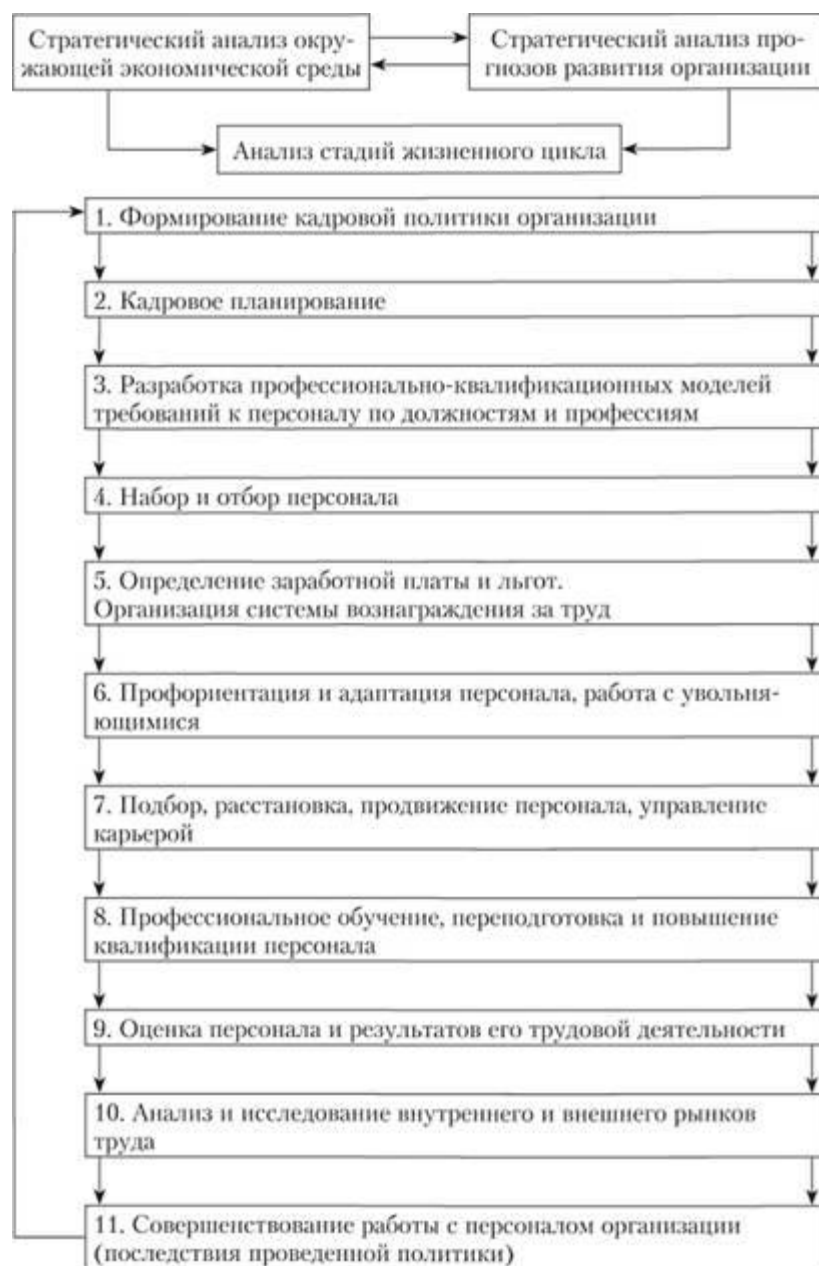


Рисунок 3 – Место кадрового планирования в системе управления персоналом [13, с. 25]

Планирование цели организации включает (рисунок 4):

- анализ внешней среды (шансы и риски);
- анализ сильных и слабых сторон организации
- представление о целях групп интересов, которые поддерживают организацию.



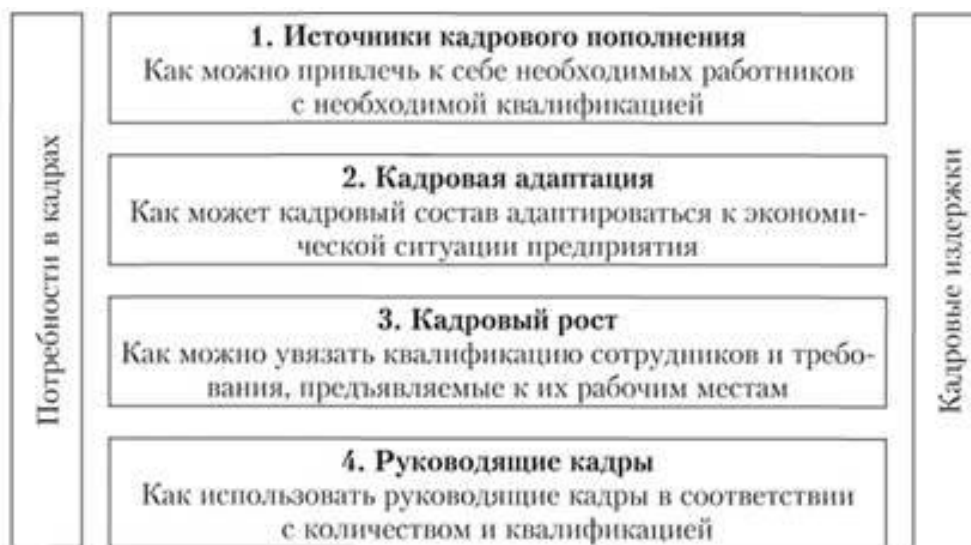
Рисунок 4 – Планирование цели организации [13, с. 27]

Главная задача кадрового планирования заключается в определении системы мероприятий по обеспечению компании необходимым персоналом. Основными ее составляющими являются:

- разработка процедуры планирования персонала, которая должна быть согласована с остальными планами организации;
- увязка кадрового планирования с планированием организации;
- формирование эффективного взаимодействия между плановым отделом предприятия и кадровой службой;
- реализация решений, содействующих наиболее удачному осуществлению стратегии организации;
- помощь в определении важнейших кадровых проблем и потребностей при долгосрочном планировании;
- улучшение обмена информацией, касающейся кадров, между структурными подразделениями организации;
- помощь в определении соответствия людей и выполняющихся ими функций;

– гарантия необходимого уровня квалификации этих людей, который соответствует как потребностям производства, так и их возможностям и склонностям.

Группы задач кадрового планирования отображены на рисунке 5.



Рисунке 5 – Основные группы задач кадрового планирования [13, с. 38]

Задачи кадрового планирования заключаются в следующем:

- определение источников привлечения необходимого персонала и способов сокращения избыточного с целью снижения социальной напряженности;
- определение потребности в сотрудниках, имеющих определенную квалификацию и специальность;
- определение времени, когда возникнет потребность в необходимом количестве сотрудников;
- использование работников в соответствии с их знаниями и компетенциями;
- обеспечение развития сотрудников с целью осуществления ими новых видов деятельности;
- определение затрат на запланированные мероприятия.

Таким образом, планирование персонала определяется как «процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персо-



нала, принятым на правильные должности в правильное время». В процессе исследования выпускной квалификационной работы нами будет использоваться данное определение: «Кадровое планирование – это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием».

## **1.2 Концепция кадрового планирования как средство развития организации**

В условиях современной рыночной экономики кадровое планирование характерно для всех предприятий, независимо от их принадлежности к какой-либо отрасли. Однако стоит отметить, что существуют некоторые различия в осуществлении кадрового планирования, которые зависят в большей степени от размера организации. К таким различиям в данном случае можно отнести интенсивность и объем планирования. По сравнению с крупными предприятиями, малые и средние организации обладают большей гибкостью и могут более быстро и точно прогнозировать последствия принимаемых управленческих решений в области кадрового планирования, поскольку они четко видят свою структуру занятости. В свою очередь, крупные организации характеризуются большей инертностью в решении подобных вопросов. Снижение скорости рассмотрения вопросов кадрового планирования и принятия управленческих решений вполне объяснимо, так как структура трудового коллектива в крупных фирмах достаточно разнородна. Таким образом, значение кадрового планирования в системе управления и его роль заключается, в первую очередь, в организации рациональной занятости сотрудников, а также в создании как можно более стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего времени на производстве [14, с. 124].

Степень эффективности реализации кадрового планирования зависит от следующих факторов: квалификация персонала, его расстановка, грамотное и рациональное использование. Исходя из этого положения, можно сформулировать основную цель кадрового планирования на предприятии – формирование кадрового потенциала и повышение эффективности его использования.

Формирование устойчивого, надежного и конкурентоспособного коллектива является результатом кадрового планирования, и для его достижения необходимо осуществлять ряд направлений деятельности. Можно выделить следующие основные направления деятельности кадрового планирования: определение будущих потребностей персонала, определение дополнительной потребности в персонале с учетом имеющихся трудовых ресурсов, разработка конкретного плана действий по ликвидации потребностей в персонале.

Для оценки осуществления процесса кадрового планирования используют как количественные показатели, так и качественные. Количественные показатели используются в том случае, когда необходимо решить следующие вопросы: численность промышленно-производственного персонала и персонала непромышленных подразделений; количество рабочего времени, возможного к обработке при нормальном уровне интенсивности труда и др.

Существует обобщающий показатель, используемый для количественной оценки кадрового планирования – это количество времени (человеко-лет), которое могут отработать работники предприятия до выхода на пенсию. Необходимо своевременно отслеживать динамику данного показателя, поскольку с его помощью возможно проанализировать не только численность и половозрастную структуру работников предприятия, но и процесс старения в коллективах [15, с. 234].

Конечно, существуют такие характеристики персонала, которые не представляется возможным оценить с помощью количественных показателей. В первую очередь к таким характеристикам можно отнести физический и психологический потенциал работников предприятия, а именно их способность к труду, которая зависит от их уровня здоровья, физического развития и вынос-

ливости. Наличие и объем общих и специальных знаний, трудовых навыков, уровень образования и квалификации, ответственность и зрелость, мотивация труда, сопричастность к экономической деятельности предприятия – все это характеристики персонала, для оценки которых применяются именно качественные показатели кадрового планирования.

Планирование в потребности персонала является ведущим направлением в деятельности кадрового планирования [7, с.56]. Его осуществление можно разделить на три ключевых этапа. На первом этапе происходит анализ внутренних ресурсов. На основании данного анализа проводится прогнозирование будущих потребностей в персонале у организации. Далее, на втором этапе, проводится исследование потребностей организации в персонале за определенный промежуток времени. Иначе говоря, осуществляется попытка осмыслить и спрогнозировать, в каких специалистах и в каком количестве организация будет нуждаться в будущем. На заключительном третьем этапе принимаются управленческие решения в области планирования потребностей в персонале. Основой для их принятия выступает действующая кадровая политика организации. Такие решения могут быть направлены, к примеру, на привлечение кадров извне, переобучение персонала или его сокращение [16, с. 230].

Необходимость и значимость кадрового планирования в общей системе управления персоналом можно объяснить тем, что оно направлено на решение целого комплекса практических задач. Среди всех этих задач, решаемых кадровым планированием, стоит выделить наиболее актуальную для большинства отечественных предприятий проблему текучести кадров.

Текучесть кадров является естественным явлением, если она не превышает границу допустимого уровня. Допустимый уровень, в свою очередь, зависит от различных факторов, в том числе от отрасли, в которой функционирует организация. Например, для предприятий, действующих в банковской и IT-сферах, нормой текучести кадров является 8 – 10%. Для предприятий производственной сферы допустимой является текучесть кадров, коэффициент которой не превышает 10 – 20 % в год. Активно растущий бизнес характеризуется более высокой

текучестью кадров, то есть коэффициент может быть немного выше 20%. Для аптечного бизнеса допустимой нормой является 10 – 25%. Более высокий коэффициент наблюдается среди предприятий страхового бизнеса – 30 %. Компании оптовой торговли, энергетический и добывающий сектор, как правило, не имеют серьезных проблем, связанных с непостоянством сотрудников. Компании розничной торговли, напротив, характеризуются наивысшей текучестью кадров (рисунок 6) [16, с. 49].

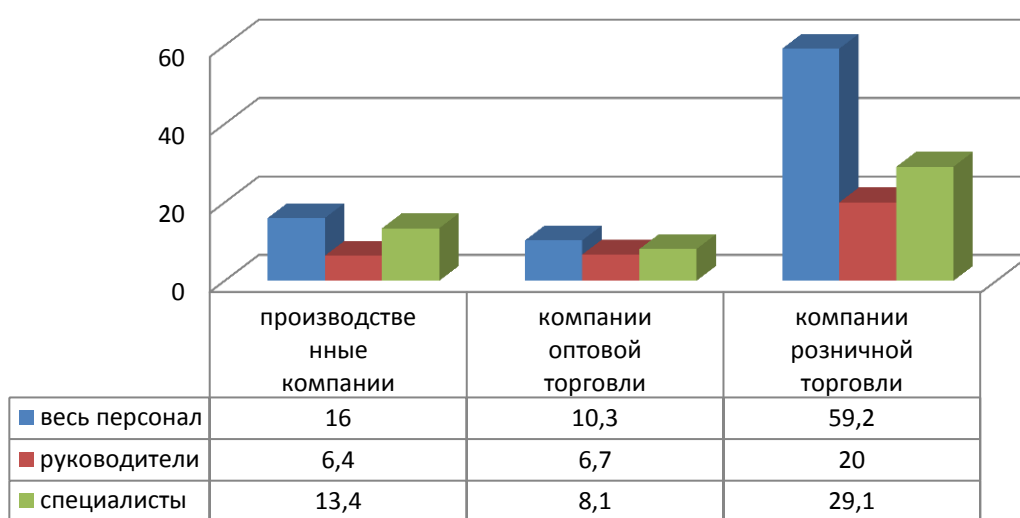


Рисунок 6 – Средняя текучесть кадров в различных сферах бизнеса [14, с. 203]

Негативный эффект от текучести кадров вызван рядом факторов, одним из которых является высокая стоимость увольнения сотрудников. По данным экспертов и специалистов в области управления персоналом увольнение линейного сотрудника в среднем составляет 23% от его годовой зарплаты, персонала среднего звена – 21%, руководителей – 20%.

На рисунке 7 представлена диаграмма стоимости увольнения 1 сотрудника, выраженная в процентах от его годового заработка.



Рисунок 7 – Стоимость увольнения его 1 сотрудника, % от его годового заработка [17, с. 114]

Осуществление деятельности по кадровому планированию в организации позволяет не допустить проблему текучести кадров посредством решения следующих задач: ориентирование работников на сближение их интересов с интересами организации, оценка фактического состояния организации по кадровому вопросу, разработка и внедрение общей кадровой стратегии предприятия.

Если рассматривать место кадрового планирования в общей системе управления персонала, можно прийти к следующему выводу: кадровое планирование является комплексной и целенаправленной управленческой деятельностью, направленной на обеспечение пропорционального, динамичного развития персонала и способствующей формированию и сохранению кадрового потенциала организации в целом. Стоит отметить, что данную деятельность, как правило, осуществляет топ-менеджмент и кадровый менеджмент. [18, с. 208],

Можно выделить три основных элемента системы управления персоналом: стратегия развития и стратегический анализ организации, формирование кадровой политики, кадровое планирование.

Кадровое планирование является процессом, в рамках которого осуществляется обеспечение организации необходимым количеством квалифицированного персонала. Такой результат достигается за счет целенаправленной и научно обоснованной деятельности организации, направленной на решение ряда за-

дач: подготовка кадров, обеспечение пропорционального и динамичного развития персонала, расчет его профессионально-квалификационной структуры, определение общей и дополнительной потребности в персонале, контроль над его использованием.

Как уже было отмечено выше, важным направлением деятельности кадрового планирования является анализ и прогнозирование потребностей в персонале в будущем и сопоставление этих данных с показателями имеющегося в данный момент персонала. Благодаря этому возможно наиболее рационально определить потребности организации в найме, обучении, структурировании, а также сокращении работников. Х.Т. Грэхем и Р. Беннет отмечают, что результатом осуществления кадрового планирования на предприятии является наличие нужных людей, выполняющих нужную работу на нужных местах в точно нужное время [13, с. 32].

Планирование персонала можно представить в виде схемы (рисунок 8).

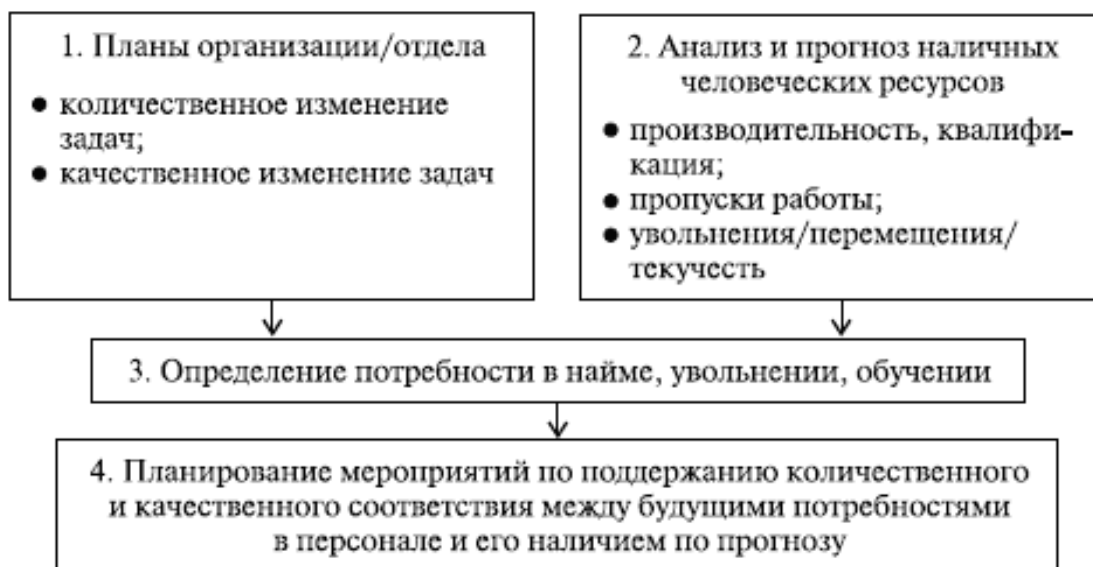


Рисунок 8 – Процесс планирования персонала[13, с. 32]

Организационная структура управления предприятием влияет на распределение ответственности и обязанностей в области осуществления кадрового планирования между различными подразделениями. К примеру, в некоторых организациях этой деятельностью занимаются как линейные менеджеры, так и служба управления персоналом.

Функции служб, участвующих в планировании персонала, представлены на рисунке 9.

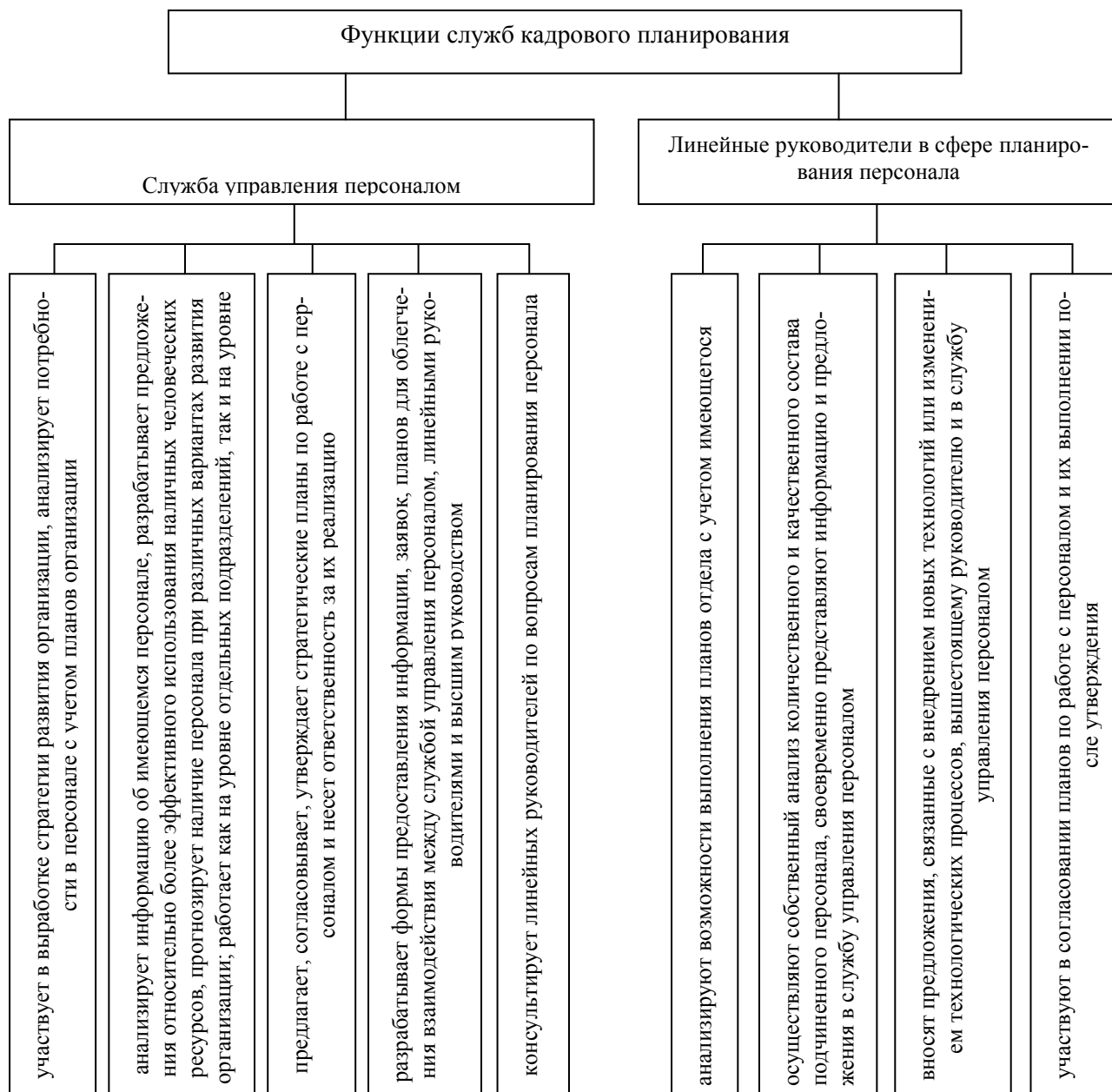


Рисунок 9 – Функции служб кадрового планирования [19, с. 114]

Цели и задачи кадрового планирования, сформулированные на основании целей организации, можно разбить на четыре основных блока:

- кадровые стратегии, в которые входят комплекс мероприятий по разработке кадровой политики организации на перспективу, создание условий для должностного и профессионального роста, обеспечение развития кадров для

выполнения работ новой квалификации, а также адаптация знаний сотрудников к изменяющимся условиям;

- кадровые цели, которые складываются, в первую очередь, исходя из целей организации и каждого сотрудника в отдельности, и вытекают из кадровой стратегии благодаря максимальному сближению целей;

- кадровые задачи, которые направлены на достижение кадровых целей и общих целей организации посредством обеспечения организации необходимым количеством персонала, обладающим соответствующей квалификацией, в нужное время в нужном месте;

- кадровые мероприятия, которые направлены на реализацию конкретных целей и задач организации и каждого работника в частности, и определение затрат на реализацию плана подобных мероприятий. [17, с. 241],

Кадровое планирование является достаточно специфическим, и, как следствие, оно имеет ряд нехарактерных для других областей планирования проблем. Данные проблемы обусловлены следующим:

- сложность прогнозирования трудового поведения, возникновения конфликтов между сотрудниками и т.д. Данные трудности в осуществлении кадрового планирования вызваны высокой степенью неопределенности возможности использования персонала в будущем, а также его отношения к работе в перспективе. Стоит отметить, что нередко в организациях возникают ситуации, когда сотрудники противятся тому, чтобы быть «объектами» планирования и, в качестве сопротивления, они не соглашаются с результатами планирования или даже реагируют на это конфликтами.

- двойственность системы экономических целей в кадровой политике. Планирование во многих других областях, будь то маркетинг, финансы и др., затрагивает финансовые аспекты, и для его осуществления, как правило, достаточно количественных величин. Если же говорить о планировании персонала, то стоит отметить, что наряду с экономическими аспектами здесь возникают и компоненты социальной эффективности. Соответственно, данные во



многим носят качественный характер (способности, оценка проделанной работы и т.д.).

Конечно, помимо трудностей в процессе осуществления кадрового планирования, существуют и его преимущества. К ним можно отнести следующие:

- помогает повысить гибкость по отношению к внешней среде: организация лучше подготовлена к изменениям внешней среды и преодолению её негативных факторов;
- позволяет не останавливаться на достигнутом и продолжать поиск новых более эффективных способов управления персоналом;
- помогает поддерживать численность персонала на оптимальном уровне, избегая избытка или, напротив, дефицита работников;
- обеспечивает создание системы обучения персонала и её развитие, а также стимулирует преемственность среди руководства;
- позволяет избежать дублирования в работе и улучшить координацию действий.

Основой для процесса прогнозирования потребностей организации в персонале является анализ прогнозов спроса и предложения в кадровых ресурсах. Следовательно, выявление тенденций развития рынка и установление их влияния на изменение потребностей в персонале является одной из главных задач прогнозирования.

Согласно Дудяшову [5, с. 104], кадровое планирование обычно проходит в три этапа (рисунок 10).

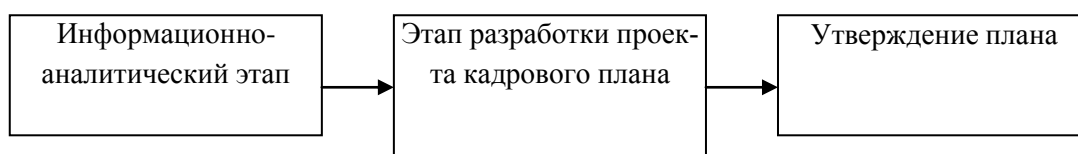


Рисунок 10 – Этапы кадрового планирования

Информационно-аналитический этап включает в себя сбор всей необходимой информации, её последующая обработка и анализ, изучение кадровой ситуации, а также определение тенденций и вероятных вариантов её развития.

Далее, на этапе разработки проекта кадрового плана, альтернативные проекты кадрового плана исследуются на предмет их эффективности и сравниваются через призму их соответствия кадровой политике и целям, стоящим перед организацией. Данный этап требует высокого уровня подготовки и профессионализма сотрудников кадровых служб, поскольку он характеризуется наибольшей трудоемкостью.

На этапе утверждения плана необходимо указать как количественные показатели, так и качественные. Данные показатели будут определять организационную структуру и численность штатов организации и её подразделений.

Шипунов и Кишкель [9, с. 25] подчеркивают, что кадровое планирование является неотъемлемой частью системы управления предприятием в целом. Оно позволяет отслеживать любые изменения в профессионально-квалификационной структуре кадров и выявлять будущие тенденции в развитии рабочей силы. Как следствие, у организации появляется возможность на более ранней стадии, нежели это было раньше, определять будущие качественные и количественные требования к персоналу. Также в рамках осуществления процесса планирования потребности предприятия в кадрах стоит отметить возможность привязки потребностей в дополнительной рабочей силе к временному графику развития организации. С практической стороны это является перспективами развития кадрового потенциала организации.

Динамичность внешней и внутренней среды организации, изменения технических, экономических и организационных условий её функционирования

обуславливают необходимость определения будущей потребности в кадрах. Одной из главных задач кадрового планирования является определение потребности на замещение руководящих кадров, которая определяется с помощью прогнозирования движения (ротации) руководящих кадров по различным причинам. [20, с. 205]

### **1.3 Инструментарий кадрового планирования**

Существует несколько разработанных в рамках теории прогнозирования различных методов, которые могут быть применимы, в том числе, и для прогнозирования потребностей организации в персонале. В основе данных методов могут быть использованы как суждения экспертов, к примеру, оценки управляющих или методика Дельфи, так и более точные экономико-математические методы. Разнообразие методов объясняется тем, что, как уже было отмечено выше, кадровое планирование включает в себя не только количественные показатели, но и качественные. [20, с. 55],

Потребность по категориям сотрудников, определенным профессиям или специальностям, необходимому уровню квалификационных требований к персоналу является качественной потребностью. Как правило, такая потребность рассчитывается исходя из общей организационной структуры предприятия и структуры его подразделений. Качественное планирование осуществляется благодаря использованию следующих методов:

1) Метод экспертной оценки. Для реализации данного метода планирования необходимо привлечение эксперта, в роли которого могут выступать как сами руководители организации, так и специалисты в данной области планиро-

вания. Эксперт проводит анализ проблем, возникающих при планировании, а также соединяет имеющиеся переменные планирования и величины, влияющие на данные переменные. На основании полученных результатов анализа формулируются необходимые для совершенствования деятельности планирования рекомендации. Далее на базе разработанных рекомендаций формируются цели планирования.

2) Метод групповых оценок. Для его использования необходимо сформировать группу, члены которой совместными усилиями разработают план мероприятий, целью которого является решение поставленных задач. Наиболее используемым и наглядным примером реализации данного метода является «мозговой штурм».

3) Метод Дельфи. Данный метод сочетает в себе преимущества как экспертных методов, так и групповых. На начальном этапе проводится опрос определенных экспертов, которые должны быть независимы друг от друга. Далее полученные в ходе опроса результаты обсуждаются в групповых дискуссиях и принимаются соответствующие решения.

4) Методы моделирования. В основе использования таких методов лежит обеспечение упрощенного просмотра кадровых потребностей организации. Преимуществом в данном случае является возможность проверки кадровых разветвлений для различных сценариев потребностей в персонале при изменении входных данных.

В основе планирования количественной потребности в персонале лежит, прежде всего, определение его расчетной численности и её сравнение с фактической обеспеченностью на определенный плановый период. Существует общая и дополнительная потребность в кадрах. Под общей потребностью понимают всю необходимую для функционирования организации численность кадров (брутто-потребность в кадрах). Дополнительная потребность в кадрах используется для выражения количества работников, необходимого в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года, обусловленного текущими нуждами предприятия (нетто-потребность в кадрах).

Количественное планирование осуществляется благодаря использованию следующих методов:

1) Балансовый метод. Как правило, результатом планирования на основании данного метода является двусторонняя уравнивающая таблица, содержащая, с одной стороны, наличие и источники образования ресурсов, и их распределение с другой. Данный метод позволяет произвести взаимоувязку имеющихся у организации ресурсов и потребность в них в рамках планового периода, а также проверить обоснованность расчетов на различных этапах планирования.

2) Нормативный метод. В основе данного метода лежит определение норм и нормативов расходов различных ресурсов на одну единицу продукции. Нормативный метод, или, как его еще называют, метод технико-экономических расчетов, необходим для обоснования количественной меры плановых заданий.

3) Статистический метод. Посредством использования данного метода представляется возможным установить зависимость рассматриваемого показателя от других переменных. Как правило, он основывается на достигнутых организацией результатах в прошлом. Эти показатели переносятся на будущие периоды, то есть экстраполируются. Данный метод является одним из наиболее простых и понятных. Однако при его использовании можно выделить существенный недостаток: плановый показатель будет отражать сложившийся уровень работы с его потребностями в прошлом.

Для расчета количественной потребности в персонале, то есть для определения необходимой численности кадров, были разработаны следующие методы:

1) Метод, в основе которого лежат данные о времени трудового процесса. Благодаря использованию этих данных появляется возможность для расчета численности рабочих-сдельщиков или рабочих повременщиков, поскольку их количество зависит непосредственно именно от трудоемкости процесса.

2) Метод расчета по нормам обслуживания. В литературе многих зарубежных специалистов данный метод можно встретить под названием «агрегат-

метод», поскольку он показывает зависимость рассчитываемой численности от количества обслуживаемых машин, агрегатов и других объектов.

3) Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности. Данный метод является разновидностью метода норм обслуживания. Это можно объяснить тем, что и нормативы численности, и необходимое количество работников по числу рабочих мест устанавливают исходя из норм обслуживания.

Некоторые статистические методы, к примеру, стохастические и методы экспертных оценок, также используются для расчета оптимальной численности персонала.

В основе стохастического метода лежит установление взаимосвязи между потребностью в персонале и некоторыми другими переменными величинами. Например, такой величиной может выступать объем производства. Для использования данного метода необходимы данные за предшествующий период, так как предполагается, что в последующих периодах времени потребность организации в персонале будет развиваться по аналогичной зависимости.

Выделяют следующие наиболее часто применяемые стохастические методы:

- расчет числовых характеристик;
- регрессионный анализ;
- корреляционный анализ.

В случае если можно выявить явную связь потребности организации в персонале с каким-либо фактором (объем производства, трудоемкость ремонта и т.п.), целесообразно использование расчета числовых характеристик. Однако необходимым является соблюдение следующего условия: связь данного фактора и потребности в персонале должна быть достаточно стабильна.

Выявление линейной зависимости между численностью персонала и факторами, влияющими на неё, происходит в рамках регрессионного анализа.

Теснота связи между отдельными параметрами, то есть зависимость, определяющая степень влияния какого-либо параметра на численность персонала, определяется с помощью регрессионного анализа.

Использование экспертных методов основано на опыте различных специалистов данной области или же руководителей. По ширине охвата и глубине анализа экспертные методы могут подразделяться на простую и на расширенную оценку, по длительности – на однократную и многократную.

Если расширенная экспертная оценка осуществляется группой экспертов, то простая, как правило, производится руководителем соответствующей службы. Соответственно, несмотря на свою экономическую привлекательность, простая оценка имеет существенный недостаток в виде субъективизма эксперта.

С помощью вышеперечисленных методов возможно определить оптимальную общую потребность организации в персонале. Существует еще одна важная в рамках кадрового планирования величина – фактическая потребность в персонале. Её необходимость связана с такими понятиями как плановое и внеплановое выбытие персонала и плановое поступление. Под плановым поступлением принято понимать возвращение уже имеющих сотрудников после длительного отпуска, службы в армии или после обучения. Плановое выбытие не представляет угрозы для кадрового планирования, поскольку руководство имеет возможность принять меры по приему или перестановке работников заблаговременно. К плановому выбытию относятся сокращение численности в связи с реорганизацией производства, услуг или структуры управления предприятием, направление работников на обучение, выход на пенсию и т.д.

К внеплановому выбытию можно отнести случаи увольнения по собственному желанию или по инициативе администрации, длительную болезнь, незапланированный уход на пенсию и т.д. Говоря о внеплановом выбытии, необходимо особое внимание уделить трудностям в осуществлении кадрового планирования, которые оно вызывает.

Итак, в данной главе были рассмотрены теоретические аспекты кадрового планирования на предприятии. Сделаем теоретические обобщения:

1) Изученные определения планирования персонала, позволившие выявить основное для использования в проведении исследования, позволили так же изучить понятия «подбора персонала», «персонал»:

- система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников – внутренних (имеющиеся в организации служащие) и внешних (найденные или привлеченные из внешней среды), имеющего своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки;

- направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально – квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием;

- «перевод» имеющихся целей и планов организации в конкретные потребности в квалифицированных служащих, т.е. вывести неизвестную величину необходимых работников из наличного уравнения планов организации; и определить время, в которое они будут затребованы.

Сопоставив мнения разных исследователей, можно сделать вывод, что основной частью процесса кадрового планирования является отбор (подбор) персонала, отвечающего стратегическим и тактическим целям предприятия.

2) Изучение концепции кадрового планирования как средства развития организации позволило определить основные стадии кадрового планирования, изучить основные задачи и выявить основные подходы к кадровому планированию. Так, предметом кадрового планирования является выявление и разработка планов удовлетворения потребностей предприятия в трудовых ресурсах. Базой кадрового планирования являются анализ потребностей в персонале и изучение информации о производительности работающих и издержках на их содержание.

Стадии кадрового планирования: определение качественной и количественной потребности в персонале, отбор (подбор) персонала и контроль за использованием трудовых ресурсов.



Кадровое планирование включает в себя:

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям);
- изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»;
- анализ системы рабочих мест организации;
- разработка программ и мероприятий по развитию персонала (подготовка, переподготовка и повышение квалификации).

Кадровое планирование способно оказать значительную поддержку стратегическому процессу планирования при обеспечении средствами для достижения желаемых результатов.

## **2 Анализ кадрового планирования в обособленном подразделении АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский**

### **2.1 Краткая характеристика исследуемой организации**

Акционерное общество «Электросеть» создано 24 марта 2008 года. АО «Электросеть» осуществляет передачу и распределение электроэнергии, а также подключение клиентов к электрическим сетям напряжением от 0,4 до 110 кВ обособленными подразделениями, созданными в городах Белорецке, Братске, Железногорске - Илимском, Златоусте, Ижевске, Орске, Чебаркуле, Челябинске, Междуреченске, Гурьевске.

Основной производственный потенциал общества составляют подстанции напряжением 35кВ общей установленной мощностью 651,4 МВА и 110-220 кВ общей установленной мощностью 4000,3 МВА. Полезный отпуск потребителям в 2015 году составил 4 472,1 млн. кВтч, в 2016 году – 4 692,4 млн.кВтч и в 2017 году – 4 449,5 млн.кВтч.

Основными видами деятельности АО «Электросеть» являются:

- оказание услуг по передаче электрической энергии;
- технологическое присоединение к электрическим сетям;

- оказание услуг по регламентному техническому обслуживанию электро-энергетических объектов;
- выполнение текущих и капитальных ремонтов энергетического оборудования;
- оказание услуг по оборудованию электросетевых и энергопотребляющих объектов средствами учета и их обслуживанию;
- монтаж оборудования релейной защиты и противоаварийной автоматики;
- оказание услуг по определению качества электроэнергии;
- выполнение функций заказчика-застройщика при строительстве электросетевых объектов;
- оказание услуг по проведению диагностики электрооборудования и средств защиты.

Цели АО «Электросеть» заключаются в следующем:

- обеспечение бесперебойного, безопасного и эффективного функционирования электросетевого комплекса и электроснабжения потребителей;
- повышение доступности электросетевой структуры;
- обеспечение экономической эффективности деятельности благодаря передовому опыту, профессионализму, снижению издержек и сокращению потерь электроэнергии в сетях.

АО «Электросеть» имеет дивизиональную структуру управления, основанную на территориальном принципе: общество состоит из территориально удаленных друг от друга подразделений, которые самостоятельно решают текущие хозяйственные и производственные вопросы. Все обособленные подразделения имеют административные, производственные и финансовые связи с общим центром, который находится в г. Междуреченске. Вся деятельность обособленных подразделений в отдельных регионах подчиняется директорам ОП, которые несут за нее ответственность перед высшим руководящим органом АО «Электросеть».

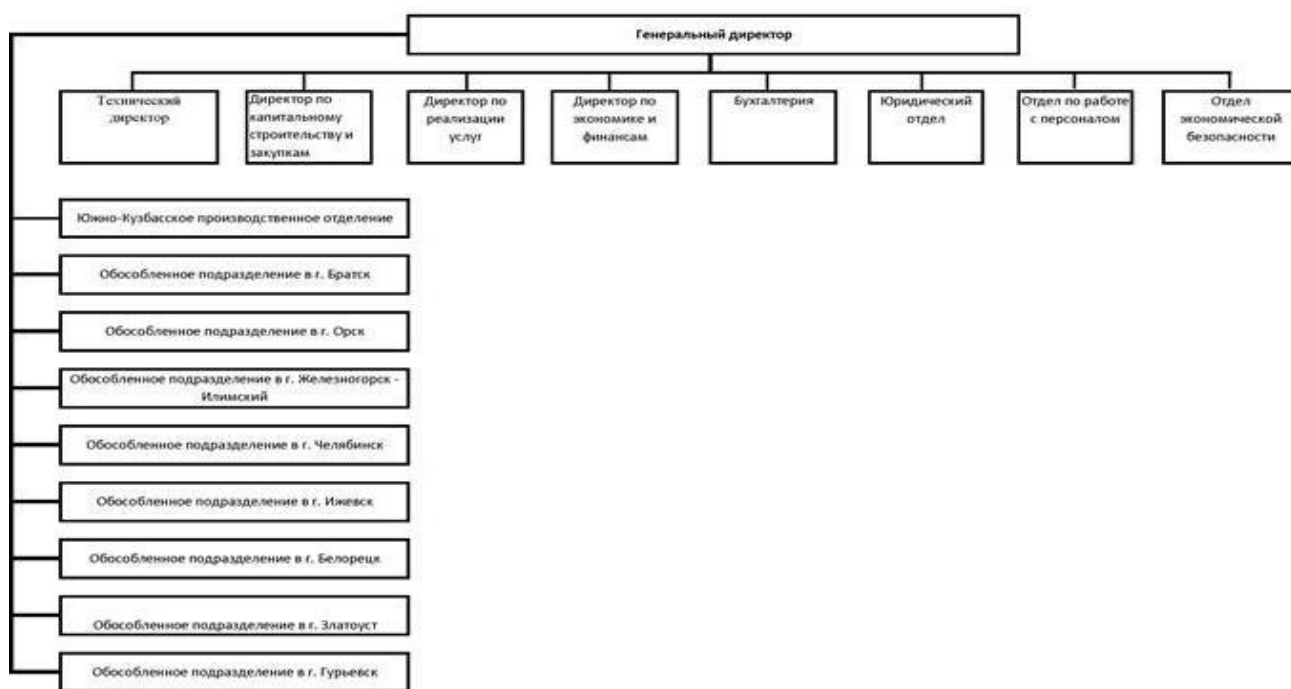


Рисунок 11 – Организационная структура управления АО «Электросеть»

Дочерних обществ и каких-либо совместных предприятий компания не имеет.

В качестве объекта анализа и исследования будет выступать не АО «Электросеть» в целом, а его обособленное подразделение в г. Железногорск – Илимский.

Обособленное подразделение в г. Железногорск – Илимский является территориально обособленным подразделением АО «Электросеть», по месту нахождения которого оборудованы стационарные рабочие места.

Обособленное подразделение АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский не является юридическим лицом и не имеет собственного баланса.

Место расположения ОП г. Железногорск-Илимский – Россия, 665651, Иркутская область, Нижнеилимский район, г. Железногорск-Илимский, ул. Промышленная, 1.

Обособленное подразделение создано 1 октября 2010 года на основании приказа от 17 апреля 2009 года №9.

Цели ОП:

– обеспечивать передачу электрической энергии, бесперебойное и надежное электроснабжение потребителей;

- обеспечивать предоставление достоверной и полной информации о техническом состоянии производственных активов, обслуживаемых ОП;
- повышать уровень технического состояния активов, обслуживаемых ОП;
- обеспечивать надежное и экономичное управление электрическими сетями;
- обеспечивать своевременное рассмотрение заявок на технологическое подразделение и исполнение мероприятий по договорам технологического присоединения в соответствии с регламентными сроками, не допускать срыва законодательно установленных сроков при осуществлении технологического присоединения;
- обеспечивать развитие бизнеса Общества;
- обеспечивать развитие электрической сети для обеспечения технологической возможности предоставления электросетевых услуг с требуемым уровнем надежности;
- обеспечивать эффективное оказание услуг по обслуживанию и ремонту электрооборудования и электрических сетей;
- повышать надежность и качество электроснабжения потребителей, снижение аварийности, недоотпуска электроэнергии потребителям и продолжительности отключений оборудования;
- недопущение пожаров и возгораний на объектах;
- повышение уровня надежности работы электрического оборудования;
- повышение уровня надежности при эксплуатации опасных производственных объектов.

В своей работе ОП в г. Железногорск-Илимский руководствуется как внешними регламентирующими документами, так и внутренними, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Регламентирующие документы ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский

Внутренние регламентирующие до-	Внешние регламентирующие докумен-
---------------------------------	-----------------------------------

кументы	ты
Устав АО «Электросеть»	Федеральный закон от 26.03.2003 № 35-ФЗ «Об электроэнергетике»
Регламенты и положения АО «Электросеть»	Федеральный закон от 27.12.2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании»
Приказы, распоряжения и локальные нормативные документы АО «Электросеть»	Трудовой кодекс РФ
Распорядительные документы общества и ОП	Кодекс РФ об административных правонарушениях
Положение об обособленном подразделении АО «Электросеть» в г. Железногорск-Илимский	Федеральный закон от 21.12.1994 № 69-ФЗ «О пожарной безопасности»
Должностные инструкции сотрудников	Постановление Правительства РФ от 27.12.2004 № 861 «Об утверждении правил недискриминационного доступа к услугам по передаче электрической энергии и оказания этих услуг»
Правила внутреннего трудового распорядка	Межотраслевые правила по охране труда при эксплуатации электроустановок

Продолжение таблицы 2

Положение о системе управления охраной труда «АО Электросеть»	Межотраслевая инструкция по оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве
Порядок проведения работы с персоналом в АО «Электросеть»	Правила устройства электроустановок
Схема основной сети ОП	Правила технической эксплуатации электрических станций и сетей
Основные технические характеристики обслуживания ОП	Правила технической эксплуатации электрических электроустановок потребителей
Внутренние документы ОП	Правила расследования причин аварий в электроэнергетике, утвержденные постановлением Правительства РФ от 28.10.2009 № 846

По своей сути АО «Электросеть» – это электропередающая организация. Единственным поставщиком электрической энергии для ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский является ПАО «Иркутскэнерго». Стоимость электроэнергии в данном случае составляет 1 рубль за кВт в час. Далее эта электроэнергия предоставляется единственному потребителю ОП – «Коршунскому горно-обогатительному комбинату», производство которого крайне энергозатратно, так как его деятельность заключается в добыче и обогащении железной руды. Плата комбината за электроэнергию составляет 3 рубля за кВт в час.

Регулирующим органом, который определяет стоимость, по которой ОП покупает и отпускает электроэнергию, является служба по тарифам Иркутской области.

Промышленные площади, на которых располагается ОП в г. Железногорск – Илимский, а также электрооборудование взяты в аренду, а их собственником является ПАО «Коршуновский горно-обогатительный комбинат». Имущество ОП составляют основные и оборотные средства, и иные ценности, закрепленные за ним АО «Электросеть», стоимость которых отражается в балансе Общества.

Учёт результатов деятельности ОП в г. Железногорск – Илимский, ведение бухгалтерской и статистической отчетности осуществляется головным офисом.

Обособленное подразделение имеет линейно – функциональную структуру управления, которая отображена на рисунке 12.

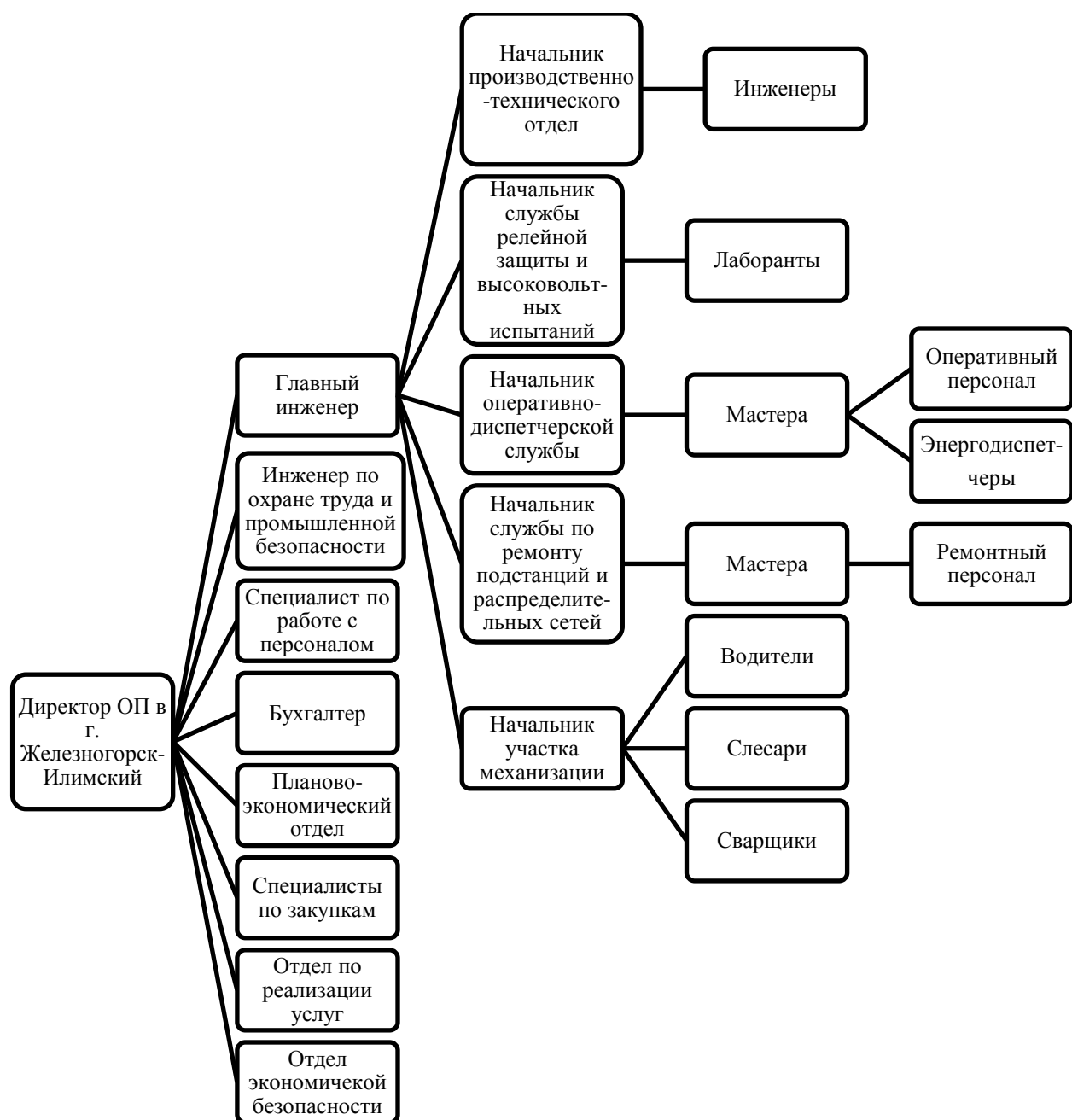


Рисунок 12 – Организационная структура ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск-Илимский

Директор ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский подчиняется главному офису АО «Электросеть», который находится в г. Междуреченске. Главными обязанностями директора являются непосредственно руководство всей деятельностью ОП, а также организация работы и взаимодействия всех служб и специалистов. Директор осуществляет контроль выполнением со-

трудниками своих обязанностей, а также решает вопросы, касающиеся финансово – хозяйственной деятельности и стратегии ОП.

Специалисты отдела по экономической безопасности подчиняется директору ОП АО «Электросеть». В их обязанности входит обеспечение экономической безопасности ОП, которое осуществляется путём разработки основных направлений стратегии, нормативных и распорядительных документов и контроля за деятельностью ОП.

Сотрудник отдела по работе с персоналом занимается укомплектованием ОП работниками и определением потребностей в персонале, определением профессиональных навыков и организацией работы по обучению сотрудников и повышению их квалификации, а также ведением соответствующей документации.

Бухгалтер также подчиняется директору ОП. Согласно должностной инструкции, в обязанности работников входит выполнение всей работы по ведению бухгалтерского учёта ОП и составлению отчётности.

Работа планово – экономического отдела заключается в разработке перспективных планов экономической деятельности ОП, а также проведении комплексного экономического анализа деятельности предприятия.

В непосредственном подчинении у директора ОП находится и специалисты по закупкам. Их главной обязанностью является принятие мер по своевременному заключению хозяйственных и финансовых договоров с различными поставщиками сырья и продукции, а также расширению прямых и длительных хозяйственных связей. Также они разрабатывает «Сводный прогнозный баланс производства и поставок электрической энергии и мощности в рамках единой энергетической системы» в части покупки ОП электрической энергии. В свою очередь, специалист отдела по реализации услуг осуществляет учет потребляемой ПАО «Коршуновским горно-обогатительным комбинатом» электроэнергии и постоянный контроль над своевременным поступлением оплаты за отпущенную энергию.



Главными помощниками директора ОП в производственной сфере и решении технических вопросов являются главный инженер (технический директор) и инженер по охране труда и промышленной безопасности. В подчинении у технического директора находятся производственно-технический отдел, служба по ремонту подстанций и распределительных сетей, оперативно-диспетчерская служба, служба релейной защиты и высоковольтных испытаний и служба механизации.

В обязанности сотрудников производственно-технического отдела входит инженерное и техническое обеспечение производственных служб ОП для выполнения задач бесперебойного и безаварийного снабжения Коршуновского горно – обогатительного комбината электроэнергией, а также планирование всех видов ремонтов энергетического оборудования, разработка перспективных годовых планов и графиков планово-предупредительного ремонта, контроль за их выполнением.

В обязанности сотрудников службы по ремонту подстанции и распределительных сетей входит ремонт и модернизация электрооборудования, выполнение предписаний и устранение замечаний по эксплуатации оборудования.

Оперативно – диспетчерская служба включает в себя начальника, мастеров, энергодиспетчеров и оперативных работников. Это самая многочисленная служба. Главной задачей работников службы является осуществление электроснабжения комбината электроэнергией. Для этого они разрабатывают режимы работы электросети и осуществляют оперативное планирование её работы.

В службу релейной защиты и высоковольтных испытаний входят начальник и лаборанты. Их главная обязанность заключается в выполнении комплекса организационно – технических мероприятий по оснащению, эксплуатации и поддержанию на высоком техническом уровне устройств релейной защиты электрооборудования в целях обеспечения надежной и экономичной работы, а также бесперебойного энергоснабжения комбината.

Слесари, сварщики и водители под руководством начальника образуют службу механизации и транспорта. Данная служба необходима для бесперебойного обеспечения транспортом и спецтехникой всех служб ОП.

Подводя итог, необходимо отметить, что ОП АО «Электросеть» в г. Железнодорожск – Илимский – молодое предприятие, играющее важную роль в деятельности градообразующего предприятия ПАО «Коршуновский горно-обогатительный комбинат», а, следовательно, и в экономике города.

## 2.2 Оценка персонала обособленного подразделения

### АО «Электросеть» в г. Железнодорожск – Илимский и эффективность его использования

Персонал – это главный ресурс любой организации, от эффективности использования которого, зависит ее конкурентоспособность и результаты деятельности.

Для оценки сотрудников необходимо проводить их систематическое и целенаправленное изучение по таким характеристикам, как возраст, пол, стаж работы, уровень образования и другим социально - демографическим признакам.

Рассмотрим структуру персонала ОП АО «Электросеть» в г. Железнодорожск – Илимский по категориям, представленную в таблице 3.

Таблица 3 – Структура персонала организации по категориям

Группы сотрудников по категориям	Численность, чел			Удельный вес от общей численности, %			Темп прироста, %
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	
Среднесписочная численность персонала, всего Из них:	117	114	107	100	100	100	-8,55
Руководители	15	14	14	12,82	12,28	13,08	-6,67
Специалисты	15	14	11	12,82	12,28	9,35	-26,67
Рабочие	87	86	82	74,36	75,44	77,57	-5,75

Исходя из данных таблицы 3, можно сказать, что наблюдается увеличение удельного веса категории рабочих, в 2015 году он составлял 74,36%, в 2017 году – 77,57%. Доля руководителей увеличилась к 2017 году и составила 13,08%, в 2015 году она была 12,82%, в 2016 году наблюдалось небольшое уменьшение данного показателя, его значение составляло 12,28%. Сократилась доля специалистов, если в 2015 году удельный вес данной категории составлял 13,82%, то к 2017 году он снизился до 9,35%.

В общем, за 2015 – 2017 годы число руководителей уменьшилось на 6,67%, специалистов на 26,67%, рабочих на 5,75%.

Таким образом, большую часть персонала ОП АО «Электросеть» в г. Железнодорожск – Илимский составляют рабочие, это можно объяснить тем, что данная организация преимущественно связана с производством.

Динамика структуры персонала ОП АО «Электросеть» в г. Железнодорожске-Илимском по категориям за 2015 – 2017 годы представлена на рисунке 13.

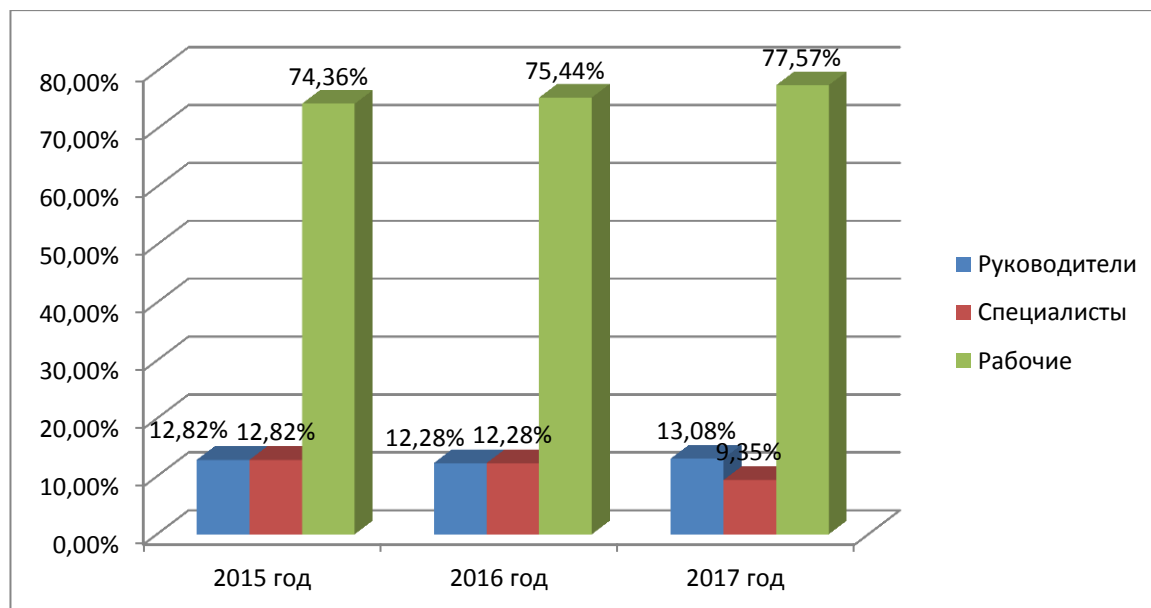


Рисунок 13 – Динамика структуры персонала организации по категориям

Эффективность работы предприятия во многом зависит от опыта работы сотрудников и их образовательного уровня. Проанализируем структуру персонала ОП в г. Железнодорожск – Илимский по уровню образования, которая представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала организации по уровню образования

Группы сотрудников по уровню образования	Численность, чел			Удельный вес от общей численности, %			Темп прироста, %
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	
Среднесписочная численность персонала, всего Из них:	117	114	107	100	100	100	-8,55
Имеющие высшее профессиональное образование	30	28	23	25,64	24,56	21,50	-23,33
Имеющие среднее специальное образование	71	71	70	60,68	62,28	65,42	-1,41
Имеющие среднее (полное) образование	16	15	14	13,68	13,16	13,08	-12,5

Анализируя данную таблицу, можно сказать, что в организации увеличивается доля сотрудников со средним специальным образованием, в 2017 году она составила 65,42% от среднесписочной численности персонала. Данное значение превышает значение 2015 года, которое составляло 60,68%. С каждым годом уменьшается доля сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование, в 2017 году она составила 21,5%, что ниже показателя 2015 года – 25,64%. Доля сотрудников со средним (полным) образованием практически не изменилась, в 2015 году она составляла 13,68%, в 2017 – 13,08%.

В целом за анализируемый период количество сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование, уменьшилось на 1,41%, сотрудников с высшим образованием на 23,33%, со средним (полным) образованием на 12,5%.

Таким образом, в ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский преобладают сотрудники со средним специальным образованием, в основном работающие непосредственно с оборудованием. Следует отметить, что уменьшение удельного веса работников с высшим профессиональным образованием, связанное с уменьшением числа специалистов и руководителей, является негативной тенденцией и, как правило, отрицательно сказывается на результатах деятельности организации.

Динамика структуры персонала по уровню образования представлена на рисунке 14.

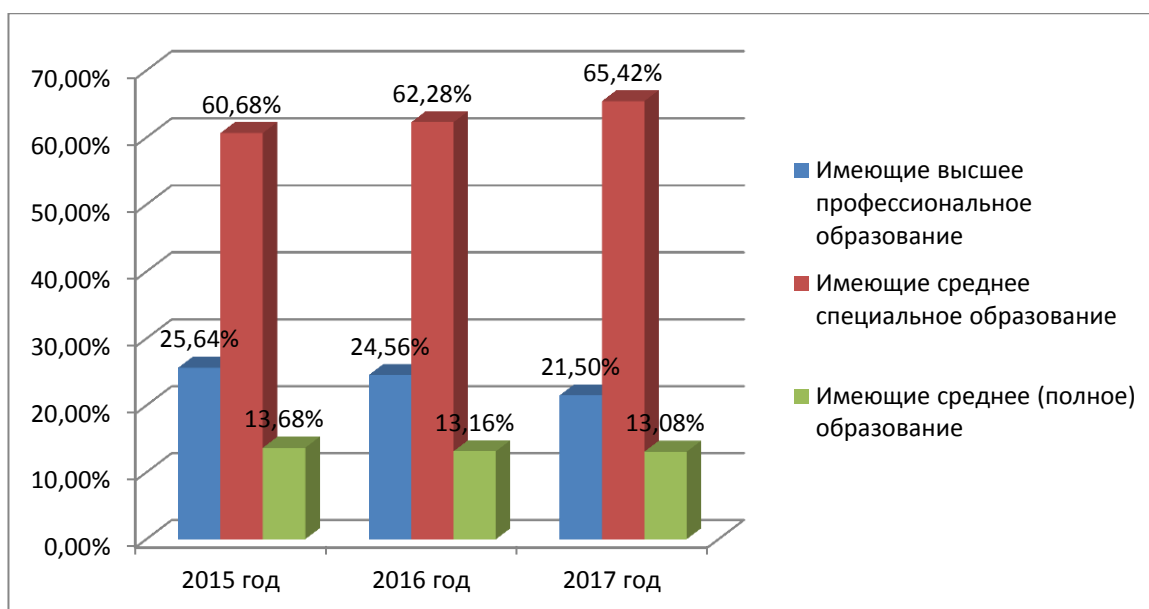


Рисунок 14 – Динамика структуры персонала организации по уровню образования

Далее проанализируем структуру персонала организации по стажу работы, которая отображена в таблице 5.

Таблица 5 – Структура персонала организации по стажу работы

Группы сотрудников по стажу работы в организации	Численность, чел			Удельный вес от общей численности, %			Темп прироста, %
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	
Среднесписочная численность персонала, всего	117	114	107	100	100	100	-8,55
Из них:							
Работающие менее года	12	5	13	10,26	4,38	12,16	8,33
Работающие от 1 до 3 лет	21	19	12	17,95	16,67	11,21	-42,86
Работающие от 3 до 5 лет	70	18	16	59,83	15,79	14,95	-77,14
Работающие более 5 лет	14	72	66	11,96	63,16	61,68	371,43

Исходя из данных таблицы 5, можно сказать, что каждый год увеличивается группа работников, имеющих стаж более 5 лет, если в 2015 году ее удельный вес составлял 11,96%, то в 2017 году он вырос до 61,68%. Значительно сократилось число сотрудников, работающих в организации от 3-х до 5 лет, их доля на начало исследуемого периода была 59,83%, на конец 14,95%. Наблюдается увеличение числа работников, имеющих стаж менее года, в 2015 году удельный

вес данной группы составлял 10,26 %, в 2017 – 12,16%, но необходимо обратить внимание, что в 2016 году этот показатель был намного ниже и составлял 4,38%. Самая малочисленная группа по состоянию на 2017 год – это сотрудники, которые имеют стаж от 1 года до 3 лет, ее удельный вес составляет 11,21%, в 2015 этот показатель имел значение 17,95%.

Таким образом, большую часть персонала представляют опытные сотрудники со стажем работы более 5 лет.

Динамика структуры персонала ОП АО «Электросеть» в г. Железногорске-Илимском за 2015 – 2017 гг. представлена на рисунке 15.

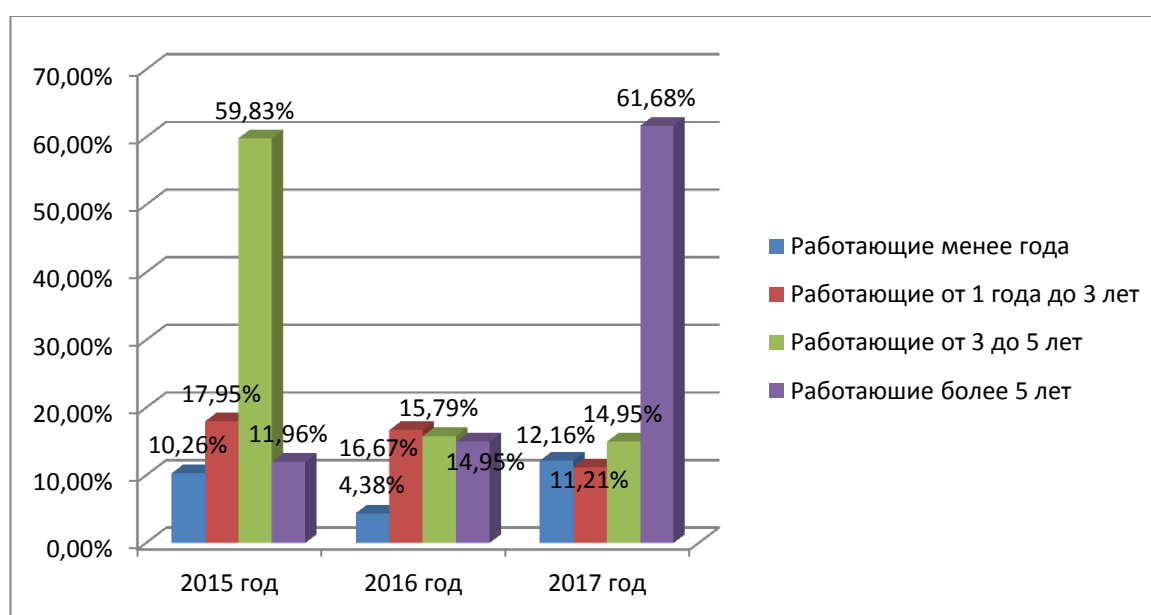


Рисунок 15 – Динамика структуры персонала организации по стажу Работы

Также необходимо проанализировать половозрастную структуру персонала ОП в г. Железногорск – Илимский в 2015 – 2017 гг. Структура персонала по полу отображена в таблице 6.

Таблица 6 – Структура персонала организации по гендерному признаку

Группы сотрудников по полу	Численность, чел			Удельный вес от общей численности, %			Темп прироста, %
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	
Среднесписочная численность персонала, всего	117	114	107	100	100	100	-8,55
Из них:							
Мужчины	58	57	53	49,57	50	49,53	-8,62
Женщины	59	57	54	50,43	50	50,47	-8,47

Из данных таблицы 6, видно, что в организации незначительно преобладает доля женщин. В 2015 году удельный вес данной категории составлял 50,43%, в 2017 году он составил 50,47%. Доля мужчин в 2015 году была равна 49,57%, в 2017 году – 49,53%. В 2016 году в организации наблюдалось одинаковое количество мужчин и женщин. Такое положение является не вполне закономерным, так как практика показывает, что во многих организациях, связанных с энергетикой, большую часть персонала представляют мужчины, так как вследствие исторических традиций и своих природных особенностей они больше ориентированы на производство.

Динамика структуры персонала по полу в организации за 2015 – 2017 гг. представлена на рисунке 16.

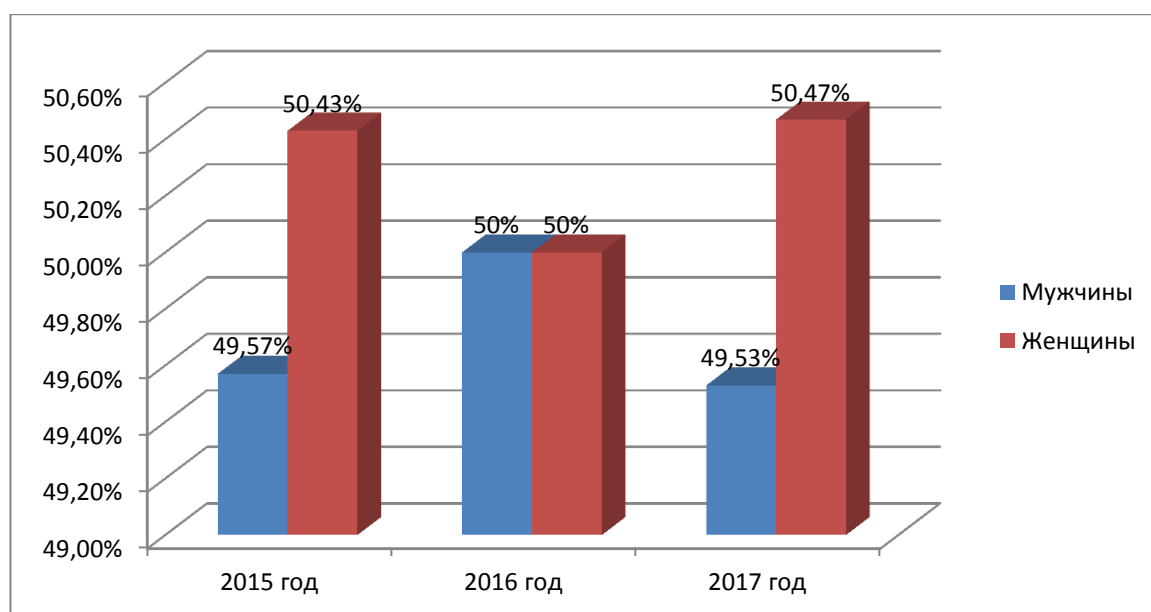


Рисунок 16 – Динамика структуры персонала организации по гендерному признаку

Теперь следует рассмотреть структуру персонала по возрасту, представленную в таблице 7.

Таблица 7 – Структура персонала по возрасту

Группы сотрудников по возрасту	Численность, чел			Удельный вес от общей численности, %			Темп прироста, %
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	
Среднесписочная численность персонала, всего Из них:	117	114	107	100	100	100	-8,55
в возрасте от 20 до 29 лет	22	20	25	18,80	17,54	23,36	13,64
в возрасте от 30 до 39 лет	39	36	22	33,33	31,58	20,56	-43,59
в возрасте от 40 до 49 лет	30	33	34	25,64	28,95	31,78	13,33
старше 50 лет	26	25	26	22,22	21,93	24,30	0

Анализируя таблицу 7, можно сказать, что в организации увеличилась группа сотрудников в возрасте от 20 до 29 лет, в 2015 году ее доля от среднесписочной численности составляла 18,80%, в 2017 году – 23,36%. В общем, количество сотрудников данной группы увеличилось на 13,64%.

Также на предприятии растет доля сотрудников в возрасте от 40 до 49 лет, в 2017 году она составила 31,78%, что выше значения данного показателя в 2015 году, который был равен 25,64%. В целом за 2015 – 2017 годы число сотрудников данной возрастной категории увеличилось на 13,33%.

Значительно сократился удельный вес группы сотрудников в возрасте от 30 до 39 лет, в 2015 году он составлял 33,33%, а к 2017 году уменьшился до 20,56%. В итоге за анализируемый период количество сотрудников данного возраста уменьшилось на 43,59%.

Наблюдается увеличение доли сотрудников старше 50 лет, в 2017 году она составила 24,30 %, а в 2015 году составляла 22,22%, но при этом необходимо отметить, что численность данной группы сотрудников по отношению к базисному периоду не изменилась.

Для более глубокого анализа определим средний возраст сотрудников по формуле:



$$x = \frac{x_i \times f_i}{f_i}, \quad (1)$$

где  $x$  – средний возраст персонала;

$x_i$  – среднее значение возрастной группы;

$f_i$  – численность сотрудников в группе.

Данные для расчета представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Данные для определения среднего возраста сотрудников

Возрастные группы	Среднее значение возрастной группы, лет ( $x_i$ )			Численность, чел. ( $f_i$ )			Произведение среднего значения группы на численность ( $x_i \times f_i$ )		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
20 – 29	24,5	24,5	24,5	22	20	25	539	490	612,5
30 – 39	34,5	34,5	34,5	39	36	22	1345,5	1242	759
40 – 49	44,5	44,5	44,5	30	33	34	1335	1468,5	1513
Старше 50	54	54,5	55	26	25	26	1404	1362,5	1430
Итого				117	114	107	4623,5	4563	4314,5

Итак, средний возраст персонала в каждом году исследуемого периода будет равен:

$$x_{2015} = \frac{4623,5}{117} = 39,5;$$

$$x_{2016} = \frac{4563}{114} = 40;$$

$$x_{2017} = \frac{4314,5}{107} = 40,3.$$

Таким образом, большую часть персонала на 2017 год составляют сотрудники возрастной категории от 40 до 49 лет. Это говорит о том, что, с одной стороны, организация обеспечена взрослыми опытными сотрудниками, но, с другой, именно в этом возрасте снижается трудовая активность, так как ее пик приходится на годы от 20 до 40 лет. Увеличение среднего возраста сотрудников говорит о том, что в стенах организации происходит старение персонала. Также необходимо обратить внимание, что увеличилось число работников в возрасте

от 20 до 30 лет, что является положительным моментом, т.к. они обладают высоким потенциалом и являются хорошо обучаемыми.

Динамика структуры персонала по возрасту представлена на рисунке 17.

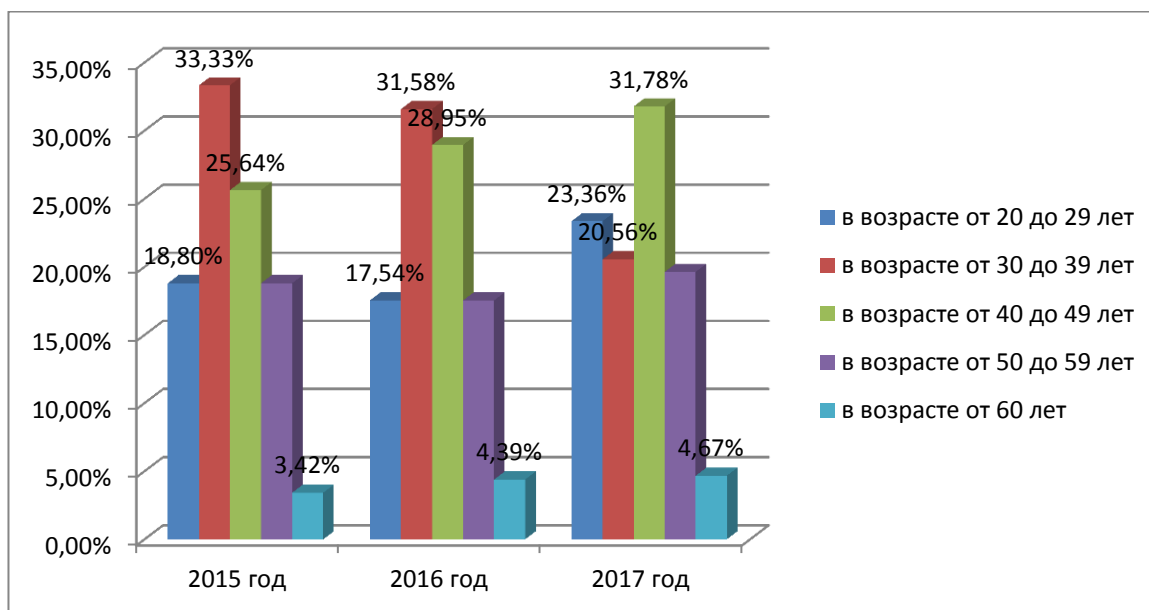


Рисунок 17 – Динамика структуры персонала организации по возрасту

Также для оценки персонала эффективности его использования необходимо рассмотреть различные показатели движения рабочей силы, к которым относятся:

1) Коэффициент оборота по приему кадров  $K_{об.пр.}$  – это отношение числа вновь принятых сотрудников за определенный период к среднесписочной численности за этот период. Данный показатель показывает, на сколько процентов обновился состав персонала организации за счет вновь принятых работников и определяется по формуле:

$$K_{об.пр.} = \frac{Ч_{прин.}}{Ч_{ср.спис.}} \times 100\%, \quad (2)$$

где  $Ч_{прин.}$  – число принятых сотрудников за период, чел;

$Ч_{ср.спис.}$  – среднесписочная численность сотрудников за период, чел.

Рассчитаем коэффициент оборота по приему за каждый год исследования:

$$K_{об.пр.2015} = \frac{9\ 117}{117} \times 100\% = 7,69\%;$$

$$K_{об.пр.2016} = 9\ 114 \times 100\% = 7,89\%;$$

$$K_{об.пр.2017} = 19\ 107 \times 100\% = 17,76\%.$$

2) Коэффициент оборота по выбытию  $K_{об.выб.}$  – это отношение числа уволенных сотрудников за отчетный период к среднесписочной численности за этот период, показывает долю выбывших по различным причинам сотрудников. Определяется по формуле:

$$K_{об.выб.} = \frac{\text{Ч}_{ув.}}{\text{Ч}_{ср.спис.}} \times 100\%, \quad (3)$$

где  $\text{Ч}_{ув.}$  – количество уволенных сотрудников за отчетный период.

Рассчитаем данный показатель за каждый год анализируемого периода:

$$K_{об.выб.2015} = 10\ 117 \times 100\% = 8,55\%;$$

$$K_{об.выб.2016} = 11\ 114 \times 100\% = 9,65\%;$$

$$K_{об.выб.2017} = 29\ 107 \times 100\% = 27,1\%.$$

3) Коэффициент полного оборота кадров  $K_{об.}$  – отношение числа вновь принятых и уволенных по различным причинам сотрудников за отчетный период к среднесписочной численности за этот период. Определяется по формуле:

$$K_{об.} = \frac{(\text{Ч}_{прин.} + \text{Ч}_{ув.})}{\text{Ч}_{ср.спис.}} \times 100\% \quad (4)$$

Рассчитаем данный показатель за 2015 – 2017 годы:

$$K_{об.2015} = (9+10)\ 117 \times 100\% = 16,24\%;$$

$$K_{об.2016} = (9+11)\ 114 \times 100\% = 17,54\%;$$

$$K_{об.2017} = (19+29)\ 107 \times 100\% = 44,86\%.$$

4) Коэффициент замещения рабочей силы  $K_{зам.раб.с.}$  – отношение числа принятых сотрудников за отчетный период к числу уволенных за этот период. Определяется по формуле:

$$K_{\text{зам.раб.с.}} = \frac{Ч_{\text{прин.}}}{Ч_{\text{ув.}}} \times 100\% \quad (5)$$

Рассчитаем значение данного показателя:

$$K_{\text{зам.раб.с.2015}} = \frac{9}{10} \times 100\% = 90\%;$$

$$K_{\text{зам.раб.с.2016}} = \frac{9}{11} \times 100\% = 81,82\%;$$

$$K_{\text{зам.раб.с.2017}} = \frac{19}{29} \times 100\% = 65,52\%.$$

5) Коэффициент постоянства кадров  $K_{\text{пост.}}$  – это отношение числа сотрудников, отработавших в компании в течение отчетного периода к среднесписочной численности за этот период. Данный показатель помогает оценить стабильность кадрового состава и определяется по формуле:

$$K_{\text{пост.}} = \frac{(Ч_{\text{спис.}} - Ч_{\text{ув.}})}{Ч_{\text{ср.спис.}}} \times 100\%, \quad (6)$$

где  $Ч_{\text{спис.}}$  – списочная численность на начало периода, чел.

Рассчитаем коэффициент для каждого года исследования:

$$K_{\text{пост.2015}} = \frac{(116 - 10)}{117} \times 100\% = 90,6\%;$$

$$K_{\text{пост.2016}} = \frac{(115 - 11)}{114} \times 100\% = 91,23\%;$$

$$K_{\text{пост.2017}} = \frac{(113 - 29)}{107} \times 100\% = 78,5\%.$$

6) Коэффициент текучести рабочей силы – это отношение количества сотрудников уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины за отчетный период к среднесписочной численности за этот период. Этот показатель характеризует движение рабочей силы по различным причинам, которые в большинстве случаев связаны с неудовлетворенностью со стороны сотрудника или организации. Определяется по формуле:

$$K_{\text{текуч.}} = \frac{(Ч_{\text{ув.с.ж.}} + Ч_{\text{ув.нар.тр.д.}})}{Ч_{\text{ср.спис.}}} \times 100\%, \quad (6)$$

где  $Ч_{\text{ув.с.ж.}}$  – число уволенных по собственному желанию, чел;

$Ч_{\text{ув.нар.тр.д.}}$  – число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.

$$K_{\text{текуч.2015}} = (10+0) : 117 \times 100\% = 8,55\%;$$

$$K_{\text{текуч.2016}} = (11+0) : 114 \times 100\% = 9,65\%;$$

$$K_{\text{текуч.2017}} = (29+0) : 107 \times 100\% = 27,1\%$$

Результаты данных расчетов представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Количественные показатели кадрового потенциала ОП АО  
«Электросеть» в г. Железногорск – Илимский

Показатели	Количественное измерение			Темп прироста, %
	2015	2016	2017	
Списочная численность на начало года, чел.	116	115	113	-2,59
Принято в течение года, чел.	9	9	19	111,11
Выбыло в течение года, чел	10	11	29	190
Из них:				
- по собственному желанию	10	11	29	190
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
Списочная численность на конец года, чел.	115	113	103	-10,43
Среднесписочная численность, чел.	117	114	107	-8,55
Коэффициент оборота по приему, %	7,69	7,89	17,76	130,95
Коэффициент оборота по выбытию, %	8,55	9,65	27,1	216,96
Коэффициент полного оборота, %	16,24	17,54	44,86	176,23
Коэффициент замещения, %	90	81,82	65,52	216,96
Коэффициент постоянства состава, %	90,6	91,23	78,5	-27,2
Коэффициент текучести, %	8,55	9,65	27,1	-13,36

При анализе данных таблицы 9 необходимо отметить, что в 2017 году существенно увеличилось количество уволившихся людей (29 человек), по сравнению с 2015 годом (10 человек) данный показатель вырос на 190%. Число принятых сотрудников увеличилось в 2017 году (19 человек) увеличилось по сравнению с 2015 годом (9 человек) на 111,11%. Стоит обратить внимание на то, что за все три года исследования количество уволенных сотрудников превышает количество принятых.

Рассмотрим коэффициент полного оборота, в 2015 году он составлял 16,24%, в 2016 году – 17,54%, в 2017 году он значительно вырос и составил 44,86%, что говорит об увеличении уровня интенсивности оборота персонала.

Далее рассмотрим коэффициенты оборота по приему и оборота по выбытию. В 2015 году число принятых работников составляло 7,69% от среднеспи-

сочной численности, в 2016 году – 7,89%, а в 2017 году он составил 17,76%, в общем данный показатель увеличился на 130,95%. Наряду с коэффициентом оборота по приему увеличивается и коэффициент оборота по выбытию. В 2015 году количество уволенных от среднесписочной численности составляло 8,55%, в 2016 году – 9,65%, в 2017 году – 27,1%. Превышение данного показателя может свидетельствовать о проблемах, которые связаны с неудовлетворительностью условиями и организацией труда и т. д. За весь период исследования коэффициент оборота по выбытию превышает коэффициент оборота по приему, отделу по работе с персоналом необходимо применять меры для скорейшего замещения вакантных мест.

Рассмотрим динамику коэффициента замещения рабочей силы. В 2015 году он был равен 90%, в 2016 году – 81,82%, в 2017 году значение данного показателя составило 65,52%. В целом коэффициент замещения уменьшился на 27,2 %, что говорит о том, что количество вакантных рабочих мест увеличивается.

Растет и коэффициент текучести, если в 2015 и 2016 годах он был равен 8,55% и 9.65% соответственно, то в 2017 году он вырос до 27,1 %. Так как для производственных предприятий естественный уровень текучести составляет 10-15%, то в данном случае можно утверждать, что в организации в 2017 году высока текучесть кадров.

Снижается коэффициент постоянства состава, в 2015 году значение данного показателя составляло 90,6 %, в 2016 году 91,23 %, в 2017 году его значение уменьшилось до 78,5%. Динамика коэффициента говорит о снижении стабильности персонала.

Итак, проведя анализ, мы пришли к выводу, что основную часть персонала представляют рабочие, их доля от среднесписочной численности гораздо выше доли других категорий. Если рассматривать структуру персонала по уровню образования, то можно сказать, что большая часть сотрудников имеет среднее специальное образование. Что же касается возраста сотрудников, то в организации отдают предпочтение взрослым и опытным людям. 2017 год характеризуется наиболее активным движением рабочей силы. Наблюдается неукомплек-

тованность персонала, фактическая численность не соответствует плановой (118 человек) по штатному расписанию, увеличивается текучесть рабочей силы. Руководству компании необходимо принимать срочные меры для улучшения данной ситуации.

### **2.3 Разработка методики оценки кадрового планирования**

Как уже упоминалось в теоретической части данной ВКР среди основных задач кадрового планирования мы выделяем следующие:

- качественное планирование потребности в персонале (это, в основном, способности и знания, которыми обладают сотрудники организации, данную процедуру необходимо проводить менеджеру по персоналу организации совместно с линейным руководителем для того, чтобы определить, способен ли тот или иной кандидат выполнять поставленную перед ним работу);
- количественное планирование потребности в персонале (количество сотрудников по различным категориям);
- разработка процедуры кадрового планирования (включая, по нашему мнению, все критерии для оценки эффективности кадровой политики организации, в синтезе со стратегией предприятия).

Таким образом, процедура кадрового планирования должна четко отвечать на следующие вопросы:

- сколько работников необходимо для той или иной работы, их уровень квалификации, какими способами привлекать персонал? (анализ системы найма и отбора);
- каким способом высвобождать персонал? (анализ системы высвобождения);
- каким образом содействовать повышению квалификации персонала (анализ системы кадрового развития, обучения, аттестации).

В итоге мы получаем следующее. Только ответ на первый вопрос дает нам четкое количественное обоснование, сколько работников принимать в организацию для достижения ее целей и задач. Остальные же вопросы в целом поддаются лишь качественной оценке, и их составляющие количественно оценить сложно или даже невозможно.

В настоящее время в научной и учебной литературе вопрос оценки эффективности кадрового планирования недостаточно рассмотрен и требует доработок. В основном, методики ориентированы на три метода: балансовый, нормативный и математически-статистический. Нам представляется, что данные методы не позволяют всесторонне оценить эффективность кадрового планирования, так как лишь баланс трудовых ресурсов (отсутствие избытка или недостатка персонала), нормативы (по численности, обслуживанию, выработки, времени) или линейное программирование (с возможностью прогнозирования персонала) не затрагивают таких важных систем в работе с персоналом как обучение, аттестация, оценка, мотивация персонала.

Поэтому в данной работе мы предлагаем методику оценки эффективности кадрового планирования в организации, которая, по нашему мнению, будет охватывать все вышеуказанные системы и отвечать на поставленные вопросы.

Таким образом, в качестве элементов кадрового планирования, которые нами будут исследованы в организации, следующие:

- *уровень развития процедуры набора, найма и отбора персонала* (степень привлечения внешних/внутренних источников, степень функционирования критериальной базы отбора персонала, уровень развития использования отборочных испытаний и др.);
- *уровень развития процедуры аттестации и оценки уровня квалификации персонала* (уровень развития процедуры проведения аттестации и оценки в устной форме/письменной, степень регулярной корректировки и изменений требований к порядку проведения аттестации и др.);
- *уровень развития процедуры обучения, профориентации, адаптации персонала* (степень регулярного повышения квалификации сотрудников, уро-



вень развития первичной/вторичной адаптации, уровень объективности трудовой оценки персонала и др.);

– *уровень развития процедуры высвобождения персонала* (степень развития системы мероприятий по высвобождению персонала, частота использования заключительного интервью при уходе по собственному желанию, уровень развития профилактической работы с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста и др.).

Для того чтобы оценить степень развития и проявления тех или иных компонентов кадрового планирования на примере исследуемой организации, необходимо разработать и провести анкетирование, в котором отражены группы факторов кадровой политики, предназначенные для оценки сотрудниками организации (Приложение А).

Наиболее полный перечень исследуемых компонентов представлен в приложении на рисунке 18.

Таким образом, на основе разработанных нами составляющих кадрового планирования мы составили анкету, в которой респондентам (всем категориям персонала) предлагается оценить тот или иной уровень развития от 1 (самого худшего) до 10 (самого лучшего).

Генеральная совокупность составляет 103 человека. Выборка составит 40 человек.

Выбор данных компонентов обусловлен, прежде всего, тем, что именно их исследование позволяет получить комплексную оценку уровня развития кадрового планирования в организации в целом и разработать методики совершенствования наиболее важных составляющих.

Далее в работе проведем оценку эффективности кадрового планирования в конкретной организации.

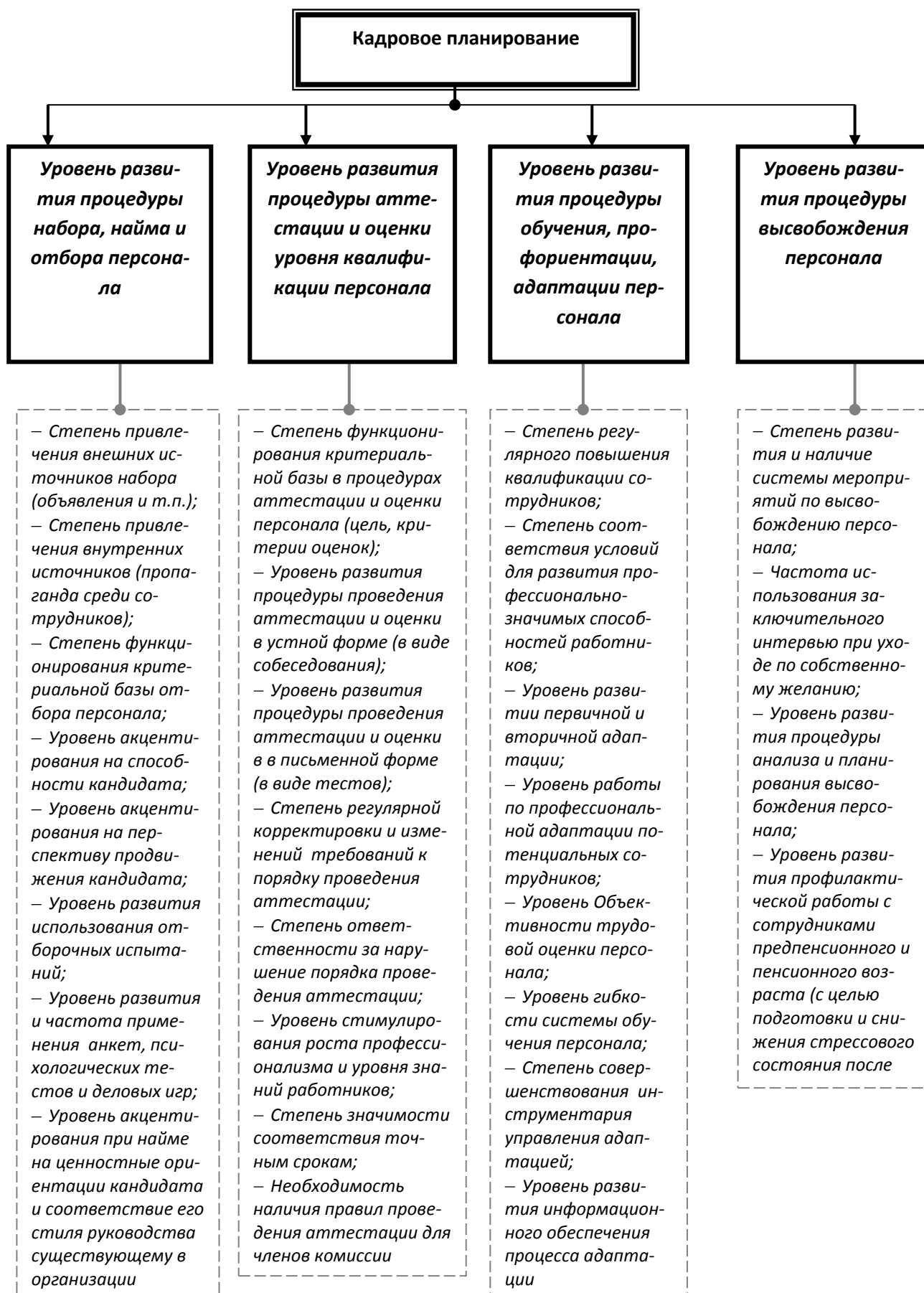


Рисунок 18 – Исследуемые компоненты кадрового планирования

Итак, в данной главе работы нами была дана краткая характеристика организации, на основании которой мы сделали вывод, что ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский – молодое предприятие, играющее значительную роль в деятельности градообразующего предприятия ПАО «Коршуновский горно – обогатительный комбинат»; проведен анализ кадрового потенциала с целью оценки персонала и эффективности его использования; разработана методика оценки кадрового планирования, с помощью которой в следующей части работы будет проведен анализ эффективности кадрового планирования.

### **3 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадрового планирования в обособленном подразделении АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский**

#### **3.1 Анализ кадрового планирования в организации**

В предыдущей главе данной работы нами была разработана методика оценки кадрового планирования, с помощью которой нами будет проанализировано кадровое планирование в ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский путем проведения анкетирования и обработки его результатов.

Всего анкетирование прошли 40 сотрудников различных категорий, возраста, стажа работы и т. д.

Среди опрошенных было 23 мужчины и 17 женщин, что представлено на рисунке 19.

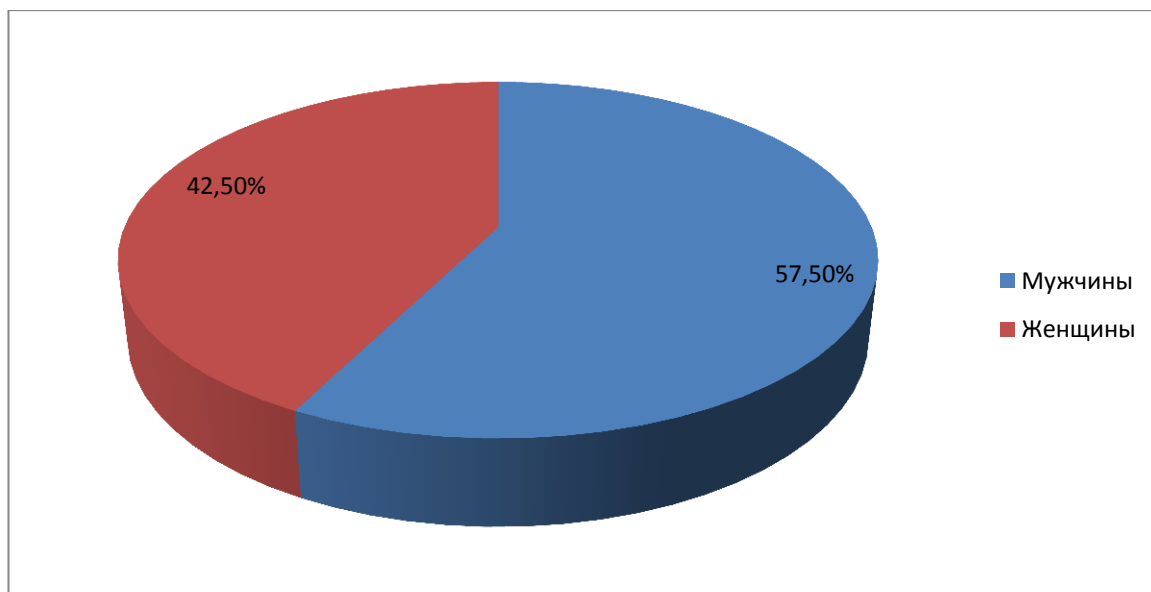


Рисунок 19 – Структура группы респондентов по полу

Структура опрошенных представлена по возрасту на рисунке 20. В ее состав входит 9 сотрудников в возрасте от 20 до 29 лет, 11 сотрудников от 30 до 39 лет, 10 работников от 40 до 49 лет и 10 работников старше 50 лет.

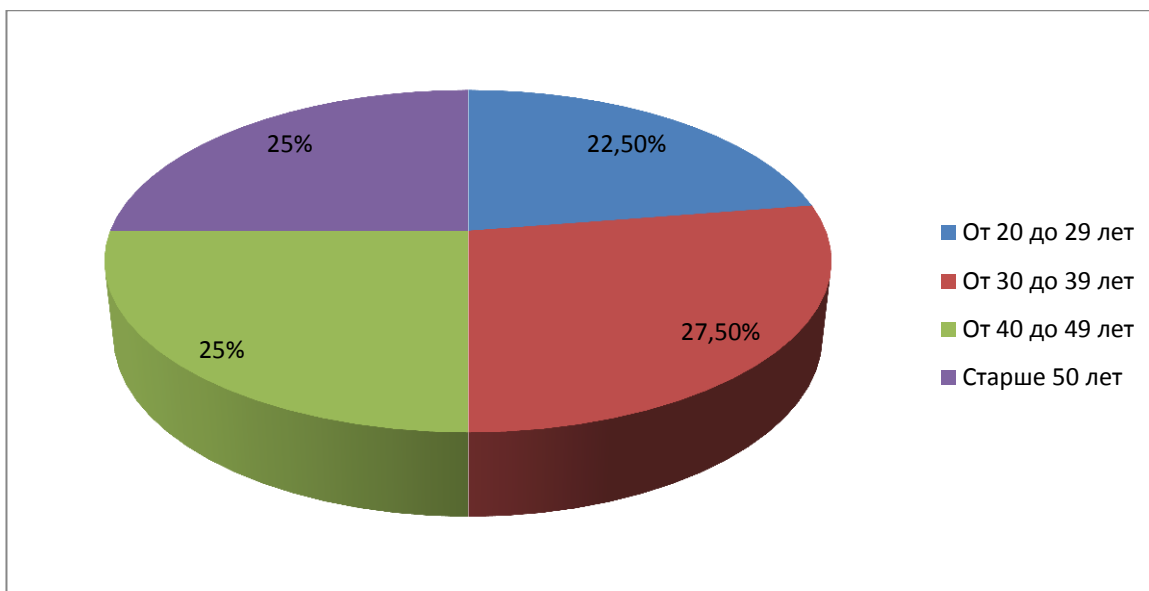


Рисунок 20 – Структура группы респондентов по возрасту

Также среди прошедших анкетирование присутствуют сотрудники со стажем работы менее 1 года (7 человек), от 1 года до 3 лет (7 человек), от 3 до 5 лет (13 человек) и свыше 5 лет (11 человек), что представлено на рисунке 21.

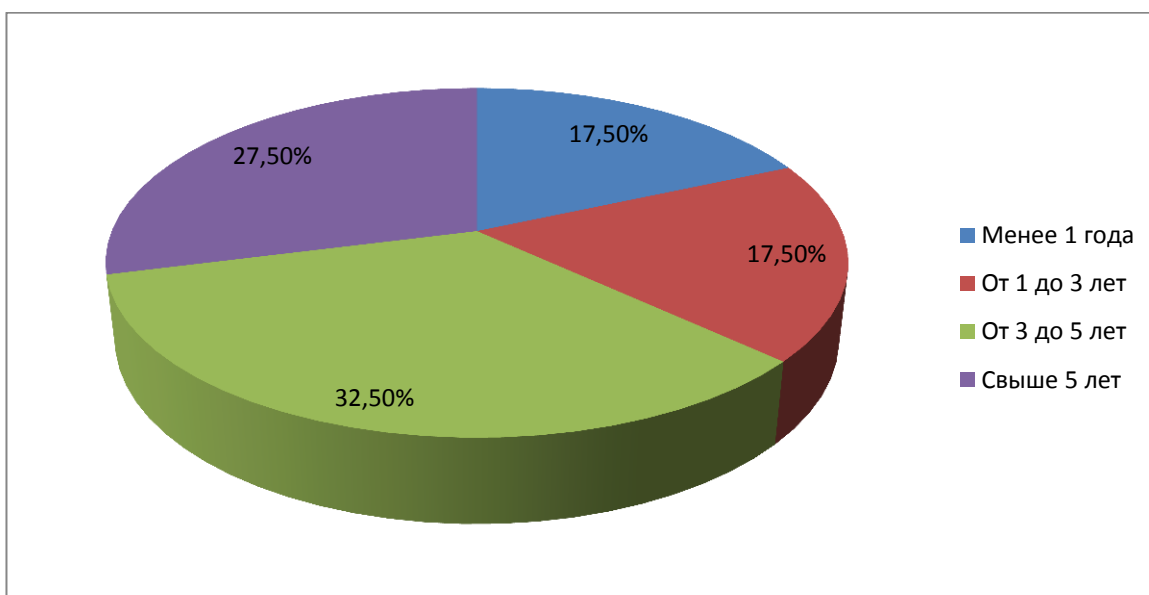


Рисунок 21 – Структура группы респондентов по стажу работы

Большую часть группы работников, прошедших анкетирование, представляют сотрудники со средним специальным образованием (20 человек). Количество человек, имеющих среднее (полное) образование – 5 человек, имеющих

высшее профессиональное – 15 человек. Структура группы респондентов по уровню образования представлена на рисунке 22.

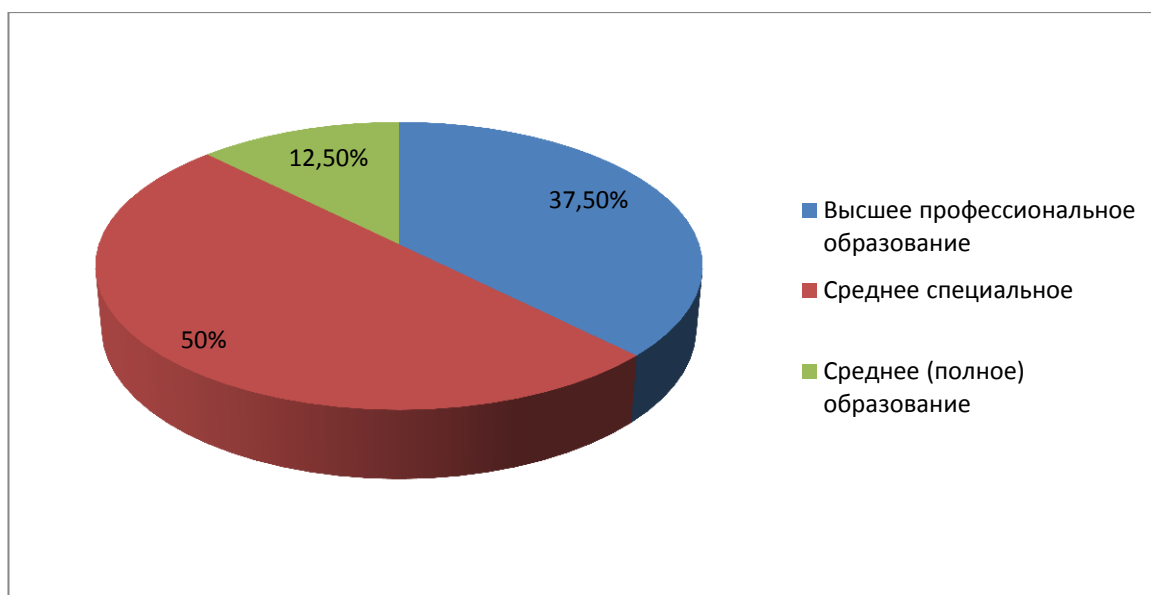


Рисунок 22 – Структура группы респондентов по уровню образования

Среди прошедших анкетирование было 7 руководителей, 9 специалистов, 24 рабочих, что отображено на рисунке 23.

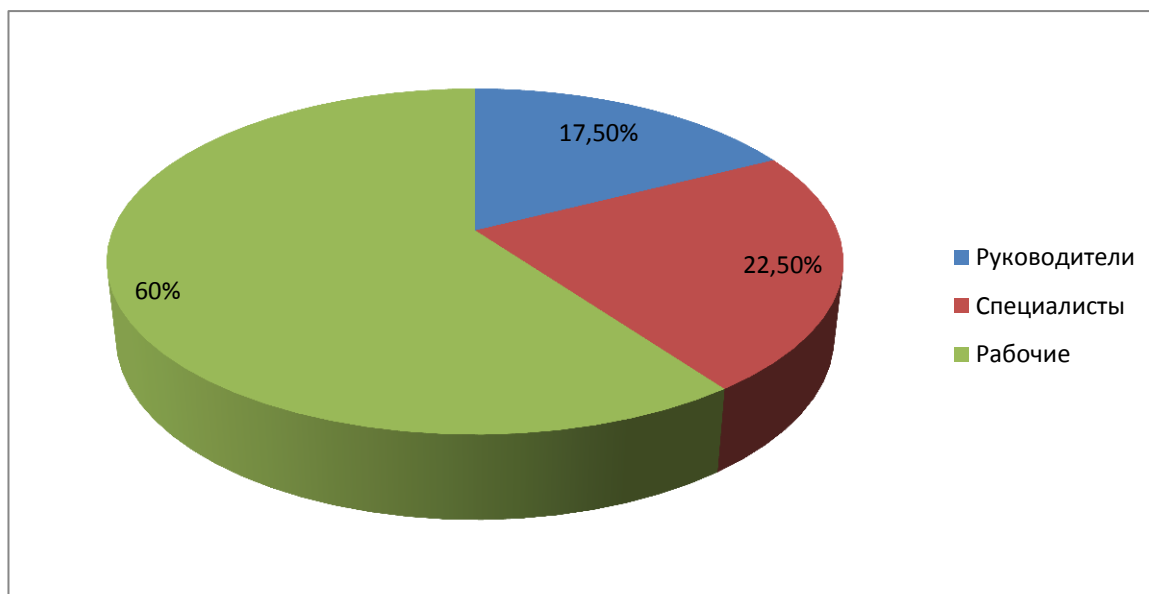


Рисунок 23 – Структура группы респондентов по категориям

Таким образом, проанализировав структуру группы респондентов, можно прийти к выводу, что она представлена сотрудниками различных категорий, различного возраста, стажа работы, пола и уровня образования, что позволило в

полной мере дать оценку кадровому планированию в ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский.

Итак, перейдем к анализу кадрового планирования в организации, для этого нам необходимо проанализировать результаты анкетирования.

Рассмотрим таблицу 10, в которой представлены результаты анкетирования по первому блоку анкеты «Уровень развития процедуры набора, найма и отбора персонала».

Таблица 10 – Уровень развития процедуры набора, найма и отбора персонала

Факторы	Количество ответов										Средний балл
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Степень привлечения внешних источников набора (объявления и т.п.)	10	12	8	10	0	0	0	0	0	0	3
Степень привлечения внутренних источников набора (пропаганда среди сотрудников)	9	10	10	11	0	0	0	0	0	0	3
Степень функционирования критериальной базы отбора персонала	0	0	0	0	0	13	17	10	0	0	8
Уровень акцента при отборе персонала на способности кандидата выполнять фактические задачи	0	0	0	0	0	8	13	7	12	0	8
Уровень развития использования отборочных испытаний	0	0	0	0	0	9	12	8	11	0	8
Уровень развития и частота применения анкет, психологических тестов и деловых игр при найме персонала	0	0	0	0	5	11	15	9	0	0	7
Уровень акцента при найме на ценностные ориентации кандидата и соответствие его стиля руководства существующему в организации	0	18	12	10	0	0	0	0	0	0	2

Из данных таблицы 10 видно, что у процедура найма, отбора и оценки персонала в ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский имеются свои недостатки.

Рассмотрим этапы найма персонала в АО «Электросеть».

В первую очередь, начальник службы или директор ОП оформляет заявку на поиск нового сотрудника, подписывает ее и передает специалисту отдела по

работе с персоналом, затем формируются требования, предъявляемые к соискателю.

После формирования требований, специалист отдела кадров приступает к привлечению кандидатов на вакантную должность. Прежде всего, необходимо отметить, что организация не использует такие источники привлечения персонала, как размещение объявлений о вакансиях в газетах, Интернете, на радио и телевидении, обращения на биржу труда и в центр занятости населения. Поэтому сложилось так, что основной источник найма – это люди, которые случайно зашли в поисках работы. Также в большинстве случаев поиск новых работников ведется среди знакомых сотрудников организации, у чего есть свои преимущества и недостатки. К недостаткам можно отнести, что именно этот источник набора персонала привел к появлению таких понятий как «кумовство» и «блат», преимуществом же является снижение затрат на поиск работников. Привлечение сотрудников за счет внутренних источников также не используется, это можно объяснить тем, что, как уже отмечалось ранее, в организации наблюдается неукомплектованность персонала, сокращается число специалистов, а рабочие не обладают достаточными знаниями для замещения данных должностей.

Затем начинается этап отбора персонала. Следует отметить, что отбор персонала в АО «Электросеть» происходит достаточно пассивно. Специалист отдела по работе с персоналом знакомится с пакетом документов, представленным кандидатом, в состав которого входит резюме, копия паспорта, копия трудовой книжки. Необходимо отметить, что при изучении резюме особое внимание обращается на стаж работы, уровень квалификации и возраст соискателя. После этого кандидат приглашается на собеседование, которое проводит специалист отдела по работе с персоналом совместно с руководителем службы, подавшим заявку на поиск сотрудника. Во время собеседования кандидат отвечает на устные вопросы, заполняет анкету, проходит психологический тест. Прохождение психологического теста необходимо для того, чтобы начальник службы и специалист имели представление о том, что ждать от будущего со-



трудника во время непредвиденных ситуаций, которые часто возникают во время работы (аварии, связанные с выведением из строя оборудования). Если кандидат отвечает требованиям на вакантную должность и успешно проходит собеседование, ему необходимо пройти медицинский осмотр, по результатам которого принимается решение о приеме на работу или отклонении данной кандидатуры. Следует отметить, что на этапе отбора не учитывается совместимость кандидата и его будущего начальника, что может привести к текучести и напряженности в коллективе.

После успешного прохождения предыдущего этапа начинается процесс найма, заключающийся в подписании трудового договора будущим сотрудником и директором ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский.

Далее проанализируем уровень развития процедуры аттестации и оценки персонала с помощью результатов анкетирования, которые представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Уровень развития процедуры аттестации и оценки уровня квалификации сотрудников

Факторы	Количество ответов										Средний балл
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Степень функционирования критериальной базы в процедурах аттестации и оценки персонала (цель, критерии оценок)	0	0	0	0	0	0	0	11	15	14	9
Уровень развития процедуры проведения аттестации и оценки в устной форме (в виде собеседования)	0	0	0	0	0	0	0	10	17	13	9
Уровень развития процедуры проведения аттестации и оценки в письменной форме (в виде тестов)	0	0	0	0	0	0	0	10	17	13	9
Степень регулярной корректировки и изменений требований к порядку проведения аттестации	0	0	0	0	0	0	0	11	13	16	9
Степень ответственности за нарушение порядка проведения аттестации	0	0	0	0	0	0	0	10	14	16	9
Степень значимости соответствия процедуры аттестации персонала точным срокам	0	0	0	0	0	0	0	10	14	16	9
Необходимость наличия правил проведения аттестации для членов комиссии	0	0	0	0	0	0	0	9	14	17	9

Как видно из данных таблицы 11, процедуре аттестации и оценки уровня квалификации в организации отдают должное внимание, прежде всего это связано со спецификой работы, так как большинство сотрудников работают с электрооборудованием

Прохождение аттестации в ОП АО «Электросеть» обязательно для всех работников и регулируется Положением об аттестации. Согласно данному Положению, руководящий состав и рабочие должны проходить ее не реже раза в год, специалисты – раз в два года, исключение составляют беременные женщины и работники, находящиеся в декретном отпуске по уходу за ребенком.(1)

Главной целью аттестации является определение уровня соответствия сотрудника занимаемой должности.

Аттестация персонала проходит в несколько этапов:

1) Подготовительный этап. На основании приказа АО «Электросеть», который утверждается Генеральным директором, специалист отдела по работе с персоналом готовит приказ о проведении аттестации в ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск - Илимский, который, в свою очередь, должен быть утвержден директором ОП. Приказ содержит информацию о сроках проведения аттестации, составе аттестационной комиссии. Аттестуемые должны быть ознакомлены о дате проведения аттестации не позднее чем за месяц до ее проведения. Как правило, в состав аттестационной комиссии входят главный инженер, специалист по работе с персоналом, инженер по охране труда и промышленной безопасности и другие компетентные сотрудники. Необходимо обратить внимание, что аттестация директора ОП, главного инженера, инженера по охране труда и промышленной безопасности и некоторых специалистов проводится дистанционно комиссиями, в состав которых входят сотрудники головного офиса АО «Электросеть». Специалист отдела по работе с персоналом не позднее чем за две недели до начала проведения аттестации должен предоставить аттестационной комиссии все необходимые документы, в состав которых входят: выписка трудовой книжки, копия документа об образовании, копия доку-

мента о повышении квалификации, характеристика руководителя, аттестационный лист по итогам прошлой аттестации.

2) Этап проведения аттестации. Данный этап заключается в заседании аттестационной комиссии, во время которого: заслушивается отзыв о сотруднике, составленный его непосредственным руководителем; изучаются все предоставленные документы на аттестацию; проводится оценка знаний с помощью таких методов, как интервью и собеседование; оценивается соответствие квалификации занимаемой должности; формируется заключение по аттестации.

После аттестационная комиссия открытым голосованием дает оценку, формулировка которой может заключаться в следующем: соответствует занимаемой должности; не соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год. Оценка сотрудника, который прошел аттестацию, заносится в оценочный лист.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист, который подписывается всеми членами аттестационной комиссии, после чего с данным документом должен быть ознакомлен аттестуемый сотрудник под роспись. Далее аттестационный лист передается специалисту отдела кадров для подшивки к личному делу сотрудника.

3) Этап принятия решений по результатам аттестации. Здесь аттестационная комиссия дает рекомендации по поощрению сотрудника, его продвижению, освобождению от занимаемой должности в связи с его несоответствием ей, после на основании этих рекомендаций руководитель принимает дальнейшее решение.

Следует заметить, что критерии оценки у разных категории сотрудников различны. Так, в первую очередь, при оценке рабочих оценивают уровень их профессиональных знаний, так это те люди, которые работают с оборудованием, что уже упоминалось в данной работе, и их ошибки могут привести к серьезным последствиям. Кроме этого необходимо, чтобы данные сотрудники обладали определенным набором волевых и личностных качеств, таких как дис-

циплинированность, ответственность, работоспособность и т. д. При оценке руководителей и специалистов, кроме вышеуказанных качеств, обращают внимание и на их деловые и организаторские качества, управленческие и производственные итоги, а также степень достижения стратегических планов компании.

Далее проанализируем уровень развития процедуры обучения, профориентации и адаптации персонала, основой для анализа послужат результаты анкетирования, представленные в таблице 12.

Таблица 12 – Уровень развития процедуры обучения, профориентации и адаптации персонала

Факторы	Количество ответов										Средний балл
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Степень регулярного повышения квалификации сотрудников	9	12	9	10	0	0	0	0	0	0	3
Степень соответствия условий для развития профессионально-значимых способностей работников	8	13	8	11	0	0	0	0	0	0	3
Уровень развития первичной и вторичной адаптации	0	0	0	5	9	17	9	0	0	0	6
Уровень работы по профессиональной адаптации сотрудников	0	0	0	0	5	11	9	10	0	0	6
Уровень объективности трудовой оценки персонала	0	0	10	4	6	10	10	0	0	0	5
Уровень гибкости системы обучения персонала	9	7	13	10	0	0	0	0	0	0	3
Степень совершенствования инструментария управления адаптацией	10	8	11	11	0	0	0	0	0	0	3
Уровень развития информационного обеспечения процесса адаптации	10	11	9	10	0	0	0	0	0	0	2

Исходя, из данных таблицы, можно сказать, что в организации отсутствует система регулярного повышения квалификации. Руководство ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский предлагает своим сотрудникам проходить данные курсы за свой счет в «Железногорском горно – металлургическом колледже». Данная тенденция является отрицательной, так как повышение квалификации является личным делом каждого сотрудника, а специфика производства требует от сотрудников наличия и совершенствования определенных знаний и умений.

Отдельное внимание стоит уделить организации процесса адаптации сотрудников в ОП АО «Электросеть» в г. Железногорске-Илимском. Под адаптацией принято понимать прочес приобщения сотрудника к трудовой деятельности организации, который включает в себя как овладение специальностью в условиях данного производства, так и приобщение к сложившимся социальным нормам определенного трудового коллектива.

Процесс адаптации сотрудников в рассматриваемой организации регулируется Положением об адаптации и длится в среднем 8 месяцев. Такой достаточно продолжительный срок обусловлен спецификой деятельности организации, поскольку энергетическая отрасль характеризуется технической и организационной сложностью. Адаптации в данном случае включает в себя следующие аспекты: производственный (включение в новую производственную сферу), социальный (внедрение в новую социальную среду и принятие её ценностей и норм), профессиональный (дополнительное освоение возможностей, знаний и навыков) и организационный (знакомство с организационным механизмом управления предприятием).

Прежде всего, стоит отметить, что в зависимости от наличия профессионального опыта, в ОП различают два вида адаптации: первичную и вторичную. Первичная адаптация необходима для приспособления новых сотрудников, которые еще не имеют опыта работы в энергетической отрасли. В случае если сотрудник имеет опыт профессиональной деятельности, следует говорить о вторичной адаптации. Такой вид адаптации используется, когда, к примеру, сотрудник меняет свою профессиональную роль или меняет объект деятельности. Конечно, наиболее сложным является процесс организации первичной адаптации.

Период адаптации сотрудников ОП включает в себя три стадии: стадию ознакомления (стажировка), стадию приспособления (дублирование) и стадию ассимиляции (допуск к работе).

Главной целью стажировки является знакомство сотрудника с целями, задачами и микроклиматом организации. В ОП управлением адаптацией сотруд-

ников занимаются начальник соответствующего подразделения и наставник. Они выполняют предусмотренные положением об адаптации мероприятия. Во время данного этапа руководство выявляет профессиональные возможности и потенциал молодого специалиста, которые становятся основой для его последующего индивидуального развития. Облегчить и ускорить процесс адаптации сотрудников призван такой инструмент, как индивидуальные беседы с руководством и наставником.

Временные рамки стажировки зависят от вида адаптации: вторичная адаптация длится от двух до четырнадцати смен, в то время как первичная может длиться до полугода. Это обусловлено тем, что во время стажировки новые сотрудники обязаны сдавать экзамены, подтверждающие их знания. После успешной сдачи экзамена присваивается группа допуска, начиная от второй и заканчивая четвертой. Именно в таком виде в ОП реализован метод усложнения заданий для новичков. Получив четвертую группу допуска, сотрудник переходит на следующую стадию адаптации, под названием дублирование. Таким образом, длительность периода стажировки напрямую зависит от опыта сотрудника, его квалификации, образования и группы допуска, если таковая уже была присвоена сотруднику.

Стадия приспособления или, как еще её называют, дублирование, длится в среднем от двух до двенадцати смен. На протяжении этого времени сотрудник, получивший достаточные для осуществления производственной деятельности знания и навыки, начинает выполнять свои обязанности. Ключевым условием на данном этапе является наличие ответственного лица, то есть дублера. Работник может выполнять свои обязанности только под наблюдением дублера и с его разрешения. По окончании данной стадии сотрудник должен пройти контрольные противопоаварийную и противопожарную тренировки. В случае их успешного прохождения, наступает стадия ассимиляции.

Стадия ассимиляции или допуска к работе характеризуется полным приспособлением сотрудника к производственной деятельности ОП и его коллек-

тиву. Работник полностью справляется со своими обязанностями и становится полноправным членом коллектива.

Стоит отметить, что в организации мало внимания уделяют социальной адаптации, делая акцент на профессиональной, что приводит к тому, что некоторое количество случаев внепланового выбытия сотрудников, то есть их увольнения по собственному желанию, приходится именно на период адаптации. Это является показателем того, что адаптация не решает проблему текучести рабочей силы.

Теперь необходимо проанализировать уровень развития процедуры высвобождения персонала, результаты анкетирования представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Уровень развития процедуры высвобождения персонала

Факторы	Количество ответов										Средний балл
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Степень развития и наличие системы мероприятий по высвобождению персонала	11	12	10	7	0	0	0	0	0	0	2
Частота использования заключительного интервью при уходе по собственному желанию	21	19	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Уровень развития процедуры анализа и планирования высвобождения персонала	20	18	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Уровень развития профилактической работы с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста (с целью подготовки и снижения стрессового состояния после ухода на пенсию)	18	22	0	0	0	0	0	0	0	0	2

Как видно из данных таблицы 13, в ОП АО «Электросеть» не развита система мероприятий по высвобождению персонала.

В организации не ведется работа с сотрудниками, увольняющимися по собственному желанию. В настоящее время в большинстве российских компаний при увольнении сотрудникам предлагается пройти заключительное интервью, которое может проходить в письменной или устной форме. В ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский не предусмотрена данная процедура, что является отрицательным моментом, так как при проведении данного интервью сотруднику предлагается назвать истинные причины, побудившие

его к увольнению, что помогает, если это необходимо, принять меры для его удержания, а также провести анализ узких мест на предприятии. Организация пренебрегает достаточно значимым каналом обратной связи, так как при прохождении заключительного интервью сотруднику ничто не мешает высказать свое мнение откровенно.

Также в организации не ведется работа с людьми предпенсионного и пенсионного возраста, это также является недостатком в процедуре планирования высвобождения персонала. Выход на пенсию всегда связан с некоторыми трудностями, так как человеку в это время свойственна некоторая раздвоенность, поэтому необходимо уделять этому должное внимание.

Как правило, в развитых организациях работа с людьми предпенсионного и пенсионного возраста заключается в проведении таких мероприятий, как курсы подготовки выхода на пенсию и «скользящее пенсионирование».

Курсы подготовки выхода на пенсию помогают решить проблемы, которые связаны с выходом на пенсию. Они могут проводиться в различных формах: беседы, лекции, семинары; также и разнообразна их тематика: правовые нормы; экономические вопросы, которые могут быть связаны с дальнейшей жизнью; медицинские проблемы и т. д.

Суть «скользящего пенсионирования» заключается в постепенном переходе от трудовой деятельности к уходу на пенсию и охватывает мероприятия, которые обеспечивают сопричастность пенсионера с трудовой жизнью. В первую очередь, система мероприятий предусматривает переход к неполной трудовой занятости (неполный рабочий день или неделя), что приводит и к изменению оплаты труда. Также после выхода на пенсию бывший сотрудник может приглашаться в качестве эксперта или консультанта для решения проблем, связанных с производством, или же инструктором при проведении обучения или адаптации.

Итак, проведя анализ таких компонентов кадрового планирования, как развитие процедуры набора, найма и отбора персонала; развитие процедуры аттестации и оценки уровня квалификации персонала; развития процедуры обуче-



ния, профориентации, адаптации персонала и развитие процедуры высвобождения персонала нами были выявлены следующие недостатки:

- в ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский не в полной мере используют различные источники привлечения персонала. Поиск новых сотрудников ведется через знакомых сотрудников организации или же кандидатами становятся люди, случайно зашедшие в поисках работы;

- при найме сотрудников не делается акцент на ценностные ориентации кандидата и соответствие его стилю руководства, существующему в организации, что приводит к социально – психологической напряженности и текучести кадров;

- организация предлагает сотрудникам проходить курсы повышения квалификации за свой счет, что также влияет на уровень текучести кадров, так как многих работников не устраивает данное положение;

- в организации мало внимания уделяется вопросам социальной адаптации, не проводятся мероприятия для повышения степени сплоченности коллектива, что также влияет на уровень текучести рабочей силы;

- при увольнении сотрудников по собственному желанию не предусмотрена такая процедура, как проведение заключительного интервью, с помощью которого организация может проанализировать недостатки работы в области управления персоналом;

- в ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский не ведется работа с людьми предпенсионного возраста, помогающая снять некоторую напряженность, связанную с выходом на пенсию.

В следующей части данной работы нами будут разработаны и предложены мероприятия для устранения вышеуказанных недостатков.

### **3.2 Предложения по совершенствованию кадрового планирования в обособленном подразделении АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский**

Проведя анализ кадрового планирования, мы выявили недостатки, касающиеся процедуры найма, отбора и набора персонала. Одним из них, как уже упоминалось ранее, является достаточно пассивный подход к использованию различных источников привлечения персонала, что не позволяет отделу по работе с персоналом в быстрые сроки закрывать имеющиеся вакансии. В связи с этим мы предлагаем следующие мероприятия:

- размещение объявлений об имеющихся вакансиях в газетах, на телевидении, радио и Интернете;
- сотрудничество с «Профессиональным колледжем в г. Железногорск – Илимский»;
- обращения в «Центр занятости населения Нижнеилимского района».

При размещении объявлений через средства массовой информации необходимо четко формулировать требования, предъявляемые к кандидату, чтобы избежать обращений большого количества людей, не обладающими необходимыми для успешной трудовой деятельности качествами. Как отмечают многие работодатели, на объявления откликаются кандидаты с большой мотивацией к труду, что является плюсом при принятии такого человека на работу. Также следует обратить внимание на то, что большим преимуществом данного источника привлечения является большой обхват аудитории при низких затратах.

Как уже упоминалось во второй главе данной работы, в стенах организации происходит старение персонала, поэтому целесообразно проводить выступления перед учащимися «Профессионального колледжа в г. Железногорск – Илимский» для их вербовки в ОП АО «Электросеть», что позволит привлечь молодых специалистов, которые способны быстро адаптироваться и обучаться в новых для них условиях.

Такое мероприятие, как предоставление информации в «Центр занятости населения Нижнеилимского района» о имеющихся вакансиях также не потребует больших затрат, при этом данная организация может предложить готового специалиста в энергетической отрасли.

Еще одним недостатком в процедуре найма, отбора и подбора персонала является отсутствие проверки соответствия ценностных ориентаций кандидата и стиля руководства.

Важным инструментом получения информации о кандидате на вакантную должность является анкета, но в ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский, она не позволяет получить представление о ценностях и приоритетах кандидата, в связи с этим мы предлагаем включить в анкету следующие высказывание, характеризующие ценности, которые соответствуют определенному стилю руководства, представленные в таблице 14.

Таблица 14 – Ценности, характеризующие различные стили руководства

Высказывания, характеризующие ценности, которые соответствуют авторитарному стилю руководства	Высказывания, характеризующие ценности, которые соответствуют демократическому стилю руководства
Хороший руководитель сам принимает решение	Творческий подход к работе – залог успеха
Боязнь наказания – лучший стимул продуктивной работы	Коллектив – единая семья
Исполнительность – основа достижений	Ценен человек, а не место
Отношения в коллективе должны быть строго регламентированы	Работа в команде – залог успешного выполнения работы
Сотрудники компании – это рабочая сила	Мнение каждого - значимо
Строгий контроль - залог успешного выполнения работы в срок	К сотрудникам организации руководство должно относиться как к партнерам

Мы определили стиль управления трудовым коллективом в ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский по методике, разработанной В. П. Захаровым, что позволило нам ответить на вопрос, кандидаты с какими ценностными ориентациями смогут быстрее адаптироваться в данной организации.

Данная методика представляет собой анкету, состоящую из 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива (Приложение Б). В результате анкетирования была получена информация, которая позволила определить, что в организации преобладает авторитарный стиль руководства, что отображено на рисунке 24.

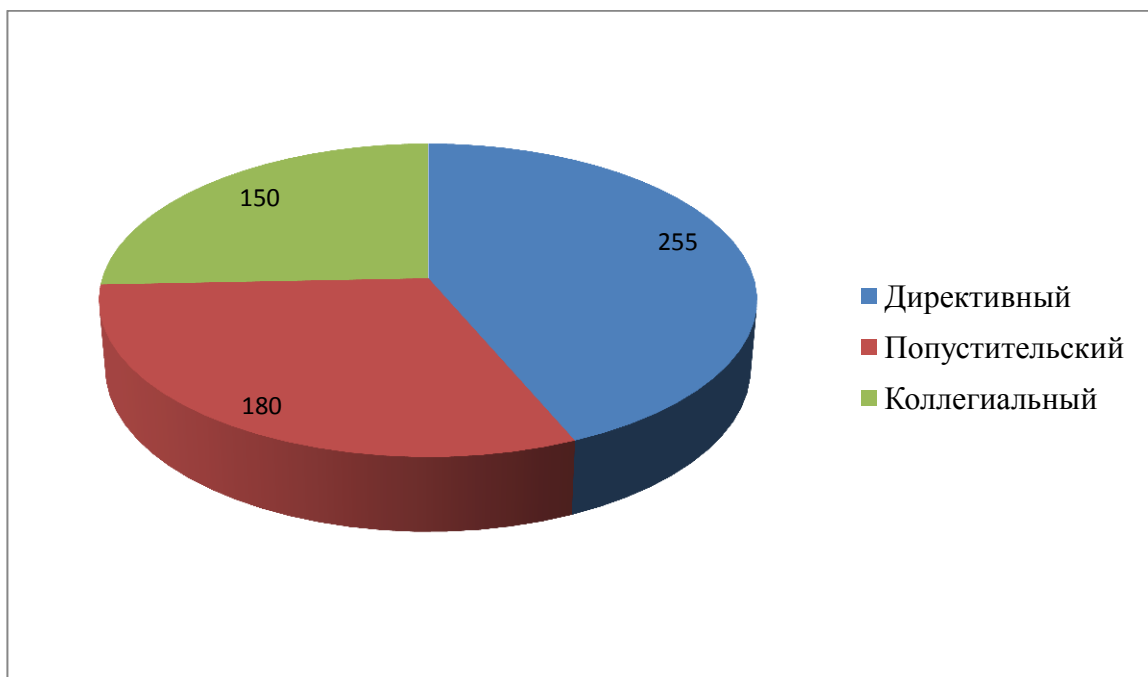


Рисунок 24 – Результаты анкетирования сотрудников ОП АО «Электросеть» в г. Железногорске-Илимском по методике В.П. Захарова

В результате проведения анкетирования было выявлено, что в стиле управления преобладает директивный компонент. Это говорит о том, что руководство практически всегда полагается на своё личное мнение и свои субъективные оценки. Можно отметить сильное стремление к власти и уверенность в себе. Руководство склонно к жесткой формальной дисциплине и находится на большой дистанции со своими подчиненными. Проявление инициативы и творческой активности, как правило, не поощряется. Контроль над подчиненными очень строгий.

Данное исследование помогло нам определить, что кандидат, выбравший в анкете высказывания, характеризующие директивный стиль руководства, лучшим образом смог влиться в новый коллектив.

Изучение ценностных ориентации кандидата на вакантную должность позволит:

- сделать вывод насколько близок человек к корпоративной культуре организации, что позволит уточнить есть ли точки соприкосновения кандидата и работодателя;
- получить лояльного, надежного и верного сотрудника, следует обратить внимание, что совпадение ценностей большинства членов коллектива может гарантировать формирование сплоченной команды;
- спрогнозировать поведение человека в различных ситуациях, так как ценности являются регулятором и мотивом поведения людей;
- понять подходит сотрудник для данной должности в случае их включения в структуру компетенций.

Также в первом параграфе данной главы мы анализировали такой компонент кадрового планирования организации, как процедуры аттестации и оценки уровня квалификации сотрудника. С помощью проведения анкетирования и обработки его результатов, мы определили, что уровень развития данной процедуры сотрудники оценивают в 9 баллов, что говорит о том, что мероприятия по ее совершенствованию не требуются.

Перейдем к разработке мероприятий по совершенствованию процедуры обучения и профориентации.

Как уже отмечалось ранее, в организации отсутствует процедура регулярного повышения квалификации и обучения сотрудников, поэтому в ОП АО «Электросеть» в г. Железнодорожск – Илимский целесообразно заключить договор с «Профессиональным колледжем г. Железнодорожска –Илимского» для проведения обучения сотрудников по разным направлениям подготовки: электро-монтер - линейщик, стропальщик, рабочий в люльке, работы на высоте и др.

В первую очередь, предприятию необходимо определить, сколько и каких работников необходимо подготовить за определенный промежуток времени. Для этого организация должна владеть информацией об актуальности и полноте знаний сотрудников. Также стоит учесть и способности каждого сотрудника

к обучению, что позволит выбрать методы и формы обучения (курсы, факультет повышения квалификации т. д).

Для этого мы предлагаем создать файл на каждого сотрудника ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский, что поможет создать специальную программу по обучению и повышению квалификации. В данные файлы необходимо заносить информацию, которая должна быть связана с обучением сотрудников. Помимо информации о сроках, формах, продолжительности и стоимости обучения, следует уточнять и степень актуальности знаний сотрудников, способности к обучению, слабые стороны в профессиональной деятельности путем проведения опросов. Данные опросы должны способствовать сбору информации от работников об их интересах в обучении, что поможет определить, в какой области они хотели бы повысить свою квалификацию. Учет мнений сотрудников об уровне их знаний позволит планировать их обучение, что обеспечит индивидуальный подход к их развитию и даст возможность говорить о гибкости системы обучения персонала. Необходимо отметить, что сотрудники, выполняющие работу, которая отвечает их интересам, не планируют ее менять.

Следует также учесть, что некоторое число увольнений в ОП АО «Электросеть» приходится на период адаптации, это связано с тем, что в организации мало времени уделяется социальной адаптации нового сотрудника. Для снижения текучести кадров в этот период мы предлагаем следующие мероприятия, которые помогут предотвратить появление психологического напряжения у нового сотрудника:

- проведение различных корпоративных праздников, на которых вновь принятый работник сможет лично познакомиться с коллективом, что должно способствовать облегчению отношений между сотрудниками;
- составление специального справочника, в котором необходимо указать основные правила отношений в коллективе, сюда можно включить информацию о режиме работы, перерывах и организации рабочего места;

– введение «баддинга», суть которого заключается в том, что к вновь принятому молодому сотруднику приставляют такого же молодого работника, который занимает ту же должность, для консультирования по организационным вопросам, необходимо при этом учесть, что «бадди» должен иметь не большой опыт работы (не более 2-х лет), так как именно такие сотрудники понимают, с какими сложностями сталкиваются новички в период адаптации, но при этом уже знакомы со сложившимися взаимоотношениями в коллективе, что поможет новичку влиться в организационную культуру предприятия.

Данные мероприятия должны способствовать более успешному вхождению вновь принятых сотрудников в коллектив, что позволит уменьшить уровень текучести кадров, а, следовательно, сократить издержки, возникающие по причине простоя оборудования и привлечения новых работников.

В предыдущей части работы было установлено, что в организации не ведется работа с увольняющимися людьми. Так, в ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский при увольнении сотрудников по собственному желанию, с ними не проводится заключительное интервью. Данное обстоятельство является большим недостатком, так как данный инструмент может дать представление о слабых сторонах процесса управления персоналом, поэтому еще одним предложением по улучшению кадрового планирования в организации будет проведение заключительного интервью.

Основной целью проведения интервью является получение обратной связи от увольняющегося сотрудника. Работник в период увольнения, уже не связан с организацией официальными отношениями, что дает возможность получить от него честные ответы. Проведение беседы может показать сотруднику, что организации важно узнать причины его увольнения и недовольства, что способствует снижению напряженности при прекращении трудовых отношений. Также организация таким образом может сохранить уважительное отношение к ней и снизить возможность распространения негативных отзывов.

Мы предлагаем проводить интервью в следующих формах: устный опрос и анкетирование. Проведение интервью в форме анкетирования позволит интер-

выявляемому обдумать вопросы и дать на них более точные ответы. Во время же проведения устного опроса возможно уточнить некоторые ответы, которые были даны при анкетировании. Также финальное собеседование может помочь удержать при необходимости увольняющегося сотрудника, следует учесть, что в таком случае интервьюеру следует подготовиться к предстоящей беседе и подготовить предложение, способное повлиять на решение сотрудника покинуть организацию.

Среди вопросов, которые следует задать увольняющемуся сотруднику, могут быть следующие:

- вопросы, касающиеся причин увольнения;
- вопросы о состоянии социально – психологического климата в коллективе;
- вопросы о степени удовлетворенности работой;
- вопросы, касающиеся отношений с руководством;
- вопросы, касающиеся материального и нематериального стимулирования.

Таким образом, заключительное интервью дает представление о причинах увольнения работников, что может позволить разработать программу мероприятий для их удержания в будущем.

Принимая во внимание все вышесказанное, нами была разработана анкета (Приложение В), которая позволит:

- установить причину увольнения сотрудника;
- проанализировать слабые стороны в области управления персоналом;
- удержать увольняющегося сотрудника в случае необходимости.

Итак, в данной части нашей работы, нами были разработаны и предложены следующие мероприятия по усовершенствованию кадрового планирования в организации:

- привлечение новых сотрудников с помощью таких источников, как размещение объявлений в газетах, на радио, телевидении и в Интернете; предо-



ставление информации в «Центр занятости населения Нижнеилимского района»; проведение бесед с выпускниками учебных заведений;

- усовершенствование анкеты, заполняемой кандидатом на собеседовании, что должно позволить определить его ценностные ориентации и провести анализ их соответствия стилю руководства;
- проведение различных корпоративных праздников, целью проведения которых является сплочение коллектива;
- введение «баддинга»;
- создание справочника с информацией о правилах поведения в трудовом коллективе;
- заключение договоров с «Профессиональным колледжем в г. Железногорск – Илимский» для обучения персонала по различным направлениям в соответствии с требованиями производства и пожеланиями сотрудников;
- проведение заключительного интервью для анализа причин увольнения сотрудников.

В следующем параграфе данной работы нами будет обоснована эффективность от предложенных мероприятий.

### **3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Так как нам не известны экономические показатели, характеризующие результаты хозяйственной деятельности персонала, мы можем спрогнозировать только социальный эффект от внедрения выше предложенных мероприятий.

Так как в ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский в отделе по работе с персоналом работает только один сотрудник, который занимается ведением кадровой документации, для реализации данных мероприятий в штат необходимо ввести должность менеджера по персоналу, в обязанности которого будет входить:

- определение источников привлечения персонала;

- организация обучения сотрудников, координация работы по повышению квалификации персонала;
- проведение собеседований, тестирования для определения профессиональных и социально-психологических качеств сотрудников и кандидатов на вакантные должности;
- организация мероприятий по введению в должность и адаптации работников.

Расходы на введение в штат должности менеджера по персоналу представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты на введение в штат должности менеджера по персоналу

Мероприятие	Затраты, руб.	Годовые расходы, руб.
Введение в штат должности менеджера персоналу	20000 – заработная плата 4400 – страховой взнос в ПФР 1020 – страховой взнос в ФФОМС 580 – страховой взнос в ФСС (20000+4400+1020+580)*12	312000

Проведение предложенных мероприятий по совершенствованию различных компонентов кадрового планирования дадут нам следующий эффект:

- проведение таких мероприятий в области процедуры найма, подбора и отбора персонала, как использование различных источников привлечения персонала и выявление соответствия ценностных ориентаций сотрудника стилю руководства в организации позволят привлечь в организацию новых сотрудников (в том числе и молодых специалистов) для быстрого замещения вакантных мест, снизить текучесть персонала, обеспечит сплоченность коллектива, что, в свою очередь, приведет к желанию сотрудника работать в данной организации;
- проведение мероприятий в области обучения и повышения квалификации позволит повысить уровень квалификации и знаний персонала, что

также должно привести к снижению текучести персонала вследствие увеличения степени его мотивации, а также уменьшению вероятности возникновения аварийных ситуации на производстве;

– проведение мероприятий в области процедуры адаптации должно способствовать возникновению и росту коммуникативных связей между работниками ОП «АО» Электросеть в г. Железногорск – Илимский, быстрому вхождению вновь принятого сотрудника в трудовой коллектив, укреплению организационной культуры, что приведет к уменьшению числа увольнений;

– проведение такого мероприятия в области высвобождения персонала, как проведение заключительного интервью, позволит разработать программу мероприятий по улучшению системы управления персоналом, что приведет к уменьшению уровня текучести персонала, а также поспособствует улучшению имиджа организации.

Также прогнозируемы социальный эффект от предложенных мероприятий отображен в таблице 16.

Таблица 16 – Прогнозируемый эффект от предложенных мероприятий

Мероприятие	Социальный эффект
Мероприятия в области процедуры найма, подбора и отбора персонала:	Снижение уровня текучести рабочей силы Привлечение, способных быстро адаптироваться и обучаться в новых условиях, молодых сотрудников Сплочение трудового коллектива Получение лояльного и надежного сотрудника Рост и возникновение коммуникативных связей между сотрудниками организации
Мероприятия в области обучения, повышения квалификации, адаптации	Снижение уровня текучести кадров Повышение уровня квалификации и знаний работников Увеличение уровня мотивации сотрудников Снижение риска непредвиденных обстоятельств во время производственного процесса Быстрое вхождение нового сотрудника в новый коллектив Укрепление организационной культуры
Мероприятия в области высвобождения персонала	Повышение имиджа организации Снижение текучести рабочей силы

Итак, сделаем обобщения по данной главе работы:

- нами был проведен анализ кадрового планирования в ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский, в ходе которого были обнаружены недостатки в процедурах найма, отбора и подбора персонала; обучения, повышения квалификации и адаптации сотрудников; высвобождения персонала, которые стали причиной уровня текучести кадров и способствовали появления напряженной социально – психологической обстановки в коллективе;
- разработаны мероприятия в вышеуказанных областях с целью устранения этих недостатков;
- спрогнозирован социальный эффект от предложенных мероприятий, главными плюсами которого являются снижение текучести персонала и сплочение коллектива.

## Заключение

В ходе проведенных в рамках дипломной работы исследований было выявлено, что эффективная система кадрового планирования в настоящее время является одним из ключевых факторов конкурентоспособности организации. Это обусловлено постоянно возрастающим уровнем динамичности внешней среды предприятий и, соответственно, его влиянием на их стратегические цели организации.

В рамках данной дипломной работы было проведено исследование необходимости проведения мероприятий для усовершенствования кадрового планирования в обособленном подразделении АО «Электросеть», находящегося в г. Железногорске-Илимском. ОП является энергопередающей организацией, которая также занимается обслуживанием электрооборудования «Коршуновского горно-обогатительного комбината».

Для выявления необходимости проведения мероприятий был проведен анализ кадрового потенциала с целью оценки персонала и эффективности его использования, а также анализ кадрового потенциала. Анализ был осуществлен с помощью изучения кадровой документации ОП и проведения анкетирования среди сотрудников.

Анализ кадрового потенциала показал, что основную часть персонала в ОП АО «Электросеть» в г. Железногорск – Илимский составляют рабочие, имеющие среднее специальное образование, что связано со спецификой производства, также стоит обратить внимание, что в организации происходит старение персонала, каждый год средний возраст сотрудников увеличивается. Изучение коэффициентов движения рабочей силы привело нас к выводу, что в организации наблюдается неукомлектованность штата (фактическая численность не соответствует плановой), увеличивается уровень текучести персонала.

Анализ кадрового планирования с помощью разработанной нами методики оценки кадрового планирования выявил недостатки в следующих областях:

найма, отбора и подбора персонала; обучения, повышения квалификации, адаптации; в области высвобождения персонала.

Слабыми сторонами найма, отбора и подбора персонала являются низкая степень привлечения персонала с помощью различных источников (объявления в средствах массовой информации, сотрудничество с учебными заведениями города, предоставление информации о вакансиях в Центр занятости) и отсутствие соответствия ценностных характеристик стилю руководства трудовым коллективом, недостатки же в процедуре обучения, повышения квалификации, адаптации – отсутствие системы регулярного повышения квалификации, низкий уровень гибкости системы обучения персонала, так же стоит отметить, что в организации не ведется работа с уволенными сотрудниками, что является минусом процедуры высвобождения персонала.

На основании сопоставления полученных в ходе всех исследований результатов была разработана система необходимых для ОП мероприятий. В неё вошли следующие мероприятия:

- использование новых источников привлечения персонала в организацию;
- усовершенствование анкеты с целью выявления соответствия ценностных ориентаций кандидата стилю руководства в организации;
- проведение различных корпоративных мероприятий с целью сплочения коллектива;
- введение «баддинга»;
- заключение договоров с учебными заведениями города для обучения сотрудника по разным направлениям подготовки;
- проведение заключительного интервью с уволенными людьми.

Ряд данных мероприятий позволит усовершенствовать ряд проблем в процессе кадрового планирования.

Прогнозируемый социальный эффект от внедрения данных мероприятий заключается в следующем:

- снижение уровня текучести кадров;

- сплочение трудового коллектива;
- повышение имиджа организации;
- укрепление организационной культуры;
- развитие коммуникативных связей между работниками организации.

На основании всего вышеизложенного можно сделать вывод, что поставленные задачи решены в полном объеме и достигнута цель дипломной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию кадрового планирования ОП АО «Электросеть» в г. Железногорске-Илимском с целью улучшения всей его деятельности в целом.

Таким образом, кадровое планирование представляет собой достаточно сложный процесс, который включает в себя большое количество элементов, который заключается в определении не только количественной, но и качественной потребности в персонале.

### **Список использованных источников**

- 1 Золотогоров В. Г. Экономика: Энциклопедический словарь/ В. Г. Золотогоров. – Минск: Интерпрессервис: Книжный дом, 2003 – 720 с.
- 2 Нуреев Р. М. Россия: Особенности институционального развития/ Р. М. Нуреев. – М: Норма, 2009 – 384 с.
- 3 Балабанова Л. В. Управление персоналом: Учебник/Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учебной литературы, 2011 - 468 с.
- 4 Калинин А. М. Концептуальный подход к определению сущности кадрового потенциала предприятия/А. М. Калинин//Вестник ОНУ имени И. И. Мечникова. – 2014 - №2/5 – с. 51-54
- 5 Batova V.N. Strategic management of interprise labour potential as a tool for economic securite/ V. N. Batova, V. V. Rassadin//Middle – East Journal of Scientific Research.2014 – №21 – с. 401-405
- 6 Касич – Пилипенко Т. М. Кадровый потенциал как ключевая составляющая конкурентного преимущества предприятия/Т. М. Касич – Пилипенко, Т. А. Дячко//БизнесИнформ – 2015 – №4 – с. 147-150
- 7 Безсмертная В. В. Стратегическое управление кадровым потенциалом предприятия/ Экономика и управление. – 2010. - №3 – с. 48-53
- 8 Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности: социальная психология, менеджмент: Учебник для общеобразовательных учреждений ср. проф. обр./В. Г. Шипунов, Е. Н. Кишкель – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа – 2004 -371 с.
- 9 Самыгин С.И. Менеджмент работников/С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко – М.: Зевс, 2002.
- 10Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно – практическое пособие – 5 – е изд.- М.: Дело, 2003 – 271 с.



- 11 Скопылатов И. А. Теоретические подходу к курсу «Организационное прведение»/ И. А. Скопылатов, О. Ю. Ефремов. – М. – 2007. - 81 с.
- 12 Самыгин С.И. Менеджмент работников/С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко – М.: Зевс, 2002.
- 13 Ситников А.Д. Управление персоналом организации. Учебник для ВУ-Зов. – М.: ИНФРА-М, 2003 – 321 с.
- 14 Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата/Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян.- М.: Издательство Юрайт, 2015 – 444 с.
- 15 Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 2017. – 672 с.
- 16 Веснин В. Р. Основы управления: учеб. Пособие. – М.:Прспект, 2014 – 496 с.
- 17 Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А. Я. Кибанова. – 4 – е изд.. доп. И перера. – М.:Инфра –м, 2014.-695 с.
- 18 Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория м практика: учебник. – М.:Прспект, 2014. – 688 с.
- 19 Основы управление: ьучеб. Пособие для бакалавров/Под ред. А. А. Петрова. – М.:Прспект, 2013. – 232 с.
- 20 Берсенева К. В. Место кадрового планирования в стратегическом управлении промышленным предприятием/Берсенева К. В., Чумаков Д. В., Островская В. Н.//Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - №3 – с. 24-30

## **Приложения**

## Приложение А

(основное)

### Анкета

Уважаемый респондент, Вам предлагается принять участие в исследовании, посвященном оценке кадрового планирования в Вашей организации. Необходимо оценить предложенные параметры по степени их проявления, развития и совершенствования в Вашей организации. Для того, чтобы это сделать, Вам нужно поставить оценку от 1 (самое худшее) до 10 (лучшее всего) в соответствующем столбце. То, насколько Ваши ответы будут искренними, зависит объективность результата исследования.

Исследование является анонимным, анкету подписывать не нужно.

Таблица А.1 – Бланк анкеты

№ п/п	Факторы	Степень развития, проявления и совершенствования
1	2	3
1	Степень привлечения внешних источников набора (объявления и т.п.)	
2	Степень привлечения внутренних источников набора (пропаганда среди сотрудников)	
3	Степень функционирования критериальной базы отбора персонала	
4	Уровень акцента при отборе персонала на способности кандидата выполнять фактические задачи	
5	Уровень развития использования отборочных испытаний	
6	Уровень развития и частота применения анкет, психологических тестов и деловых игр при найме персонала	
7	Уровень акцента при найме на ценностные ориентации кандидата и соответствие его стиля руководства существующему в организации	
8	Степень функционирования критериальной базы в процедурах аттестации и оценки персонала (цель, критерии оценок)	
9	Уровень развития процедуры проведения аттестации и оценки в устной форме (в виде собеседования)	
10	Уровень развития процедуры проведения аттестации и оценки в письменной форме (в виде тестов)	
11	Степень регулярной корректировки и изменений требований к порядку проведения аттестации;	
12	Степень ответственности за нарушение порядка проведения аттестации	
13	Степень значимости соответствия процедуры аттестации персонала точным срокам	
14	Необходимость наличия правил проведения аттестации для членов комиссии	
15	Степень регулярного повышения квалификации сотрудников	

## Продолжения приложения А

Продолжение таблицы А.1

16	<i>Степень соответствия условий для развития профессионально-значимых способностей работников</i>	
17	<i>Уровень развития первичной и вторичной адаптации</i>	
18	<i>Уровень работы по профессиональной адаптации сотрудников</i>	
19	<i>Уровень объективности трудовой оценки персонала</i>	
20	<i>Уровень гибкости системы обучения персонала</i>	
21	<i>Степень совершенствования инструментария управления адаптацией</i>	
22	<i>Уровень развития информационного обеспечения процесса адаптации</i>	
23	<i>Степень развития и наличие системы мероприятий по высвобождению персонала</i>	
24	<i>Частота использования заключительного интервью при уходе по собственному желанию</i>	
25	<i>Уровень развития процедуры анализа и планирования высвобождения персонала</i>	
26	<i>Уровень развития профилактической работы с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста (с целью подготовки и снижения стрессового состояния после ухода на пенсию)</i>	

***Пожалуйста укажите некоторые сведения о себе***

Пол

- ☐ Муж.
- ☐ Жен.

Возраст

- ☐ От 20 до 29 лет
- ☐ От 30 до 39 лет
- ☐ От 40 до 49 лет
- ☐ > 50 лет

Стаж работы в организации

- ☐ До года
- ☐ От 1 до 3 лет
- ☐ От 3 до 5 лет
- ☐ >5 лет

Категория

- ☐ Руководитель
- ☐ Специалист
- ☐ Рабочий

Образование

- ☐ Высшее профессиональное
- ☐ Среднее специальное
- ☐ Среднее (полное) образование

***БОЛЬШОЕ СПАСИБО!***

## Приложение Б

(рекомендуемое)

### Анкета для определения стиля руководства трудовым коллективом (по методике В. П. Захарова)

Таблица Б.1 – Бланк анкеты

№ группы утверждений	Варианты утверждений
1.	а. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.
	б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.
	в. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.
2.	а. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.
	б. Приказывает так, что хочется выполнить.
	в. Приказывать не умеет.
3.	а. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.
	б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.
	в. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.
4.	а. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.
	б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.
	в. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.
5.	а. Наверно, он консервативен, так как боится нового.
	б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.
	в. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.
6.	а. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.
	б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.
	в. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.
7.	а. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.
	б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.
	в. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.
8.	а. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.
	б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.
	в. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

## Продолжения приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

9.	а. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.
	б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.
	в. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.
10	а. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.
	б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.
	в. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.
11.	а. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
	б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.
	в. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.
12.	а. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.
	б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.
	в. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.
13.	а. Пожалуй, он не очень требовательный человек.
	б. Он требователен, но одновременно и справедлив.
	в. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.
14.	а. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.
	б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.
	в. Контролирует работу от случая к случаю.
15.	а. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.
	б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.
	в. Не может влиять на дисциплину.
16.	а. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.
	б. С руководителем работать интересно.
	в. Подчиненные предоставлены самим себе.

## Приложение В

(основное)

### Анкета

#### УВАЖАЕМЫЙ КОЛЛЕГА!

К нашему большому сожалению, вы приняли решение покинуть нашу компанию. Для того чтобы проанализировать причину увольнения и устранить неблагоприятные обстоятельства в дальнейшем, просим Вас ответить на вопросы анкеты.

То, насколько Ваши ответы будут искренними, зависит объективность результата анкетирования.

Исследование является анонимным, анкету подписывать не нужно.

1. Укажите, пожалуйста, причину, по которой вы решили покинуть организацию:
  - ☐ переезд на новое место жительства
  - ☐ состояние здоровья
  - ☐ неудовлетворенность условиями труда
  - ☐ изменение профессиональных интересов
  - ☐ переход на новое место работы
  - ☐ отсутствие возможности профессионального роста
  - ☐ отсутствие взаимопонимания с коллегами
  - ☐ неудовлетворенность отношением руководства
  - ☐ другое \_\_\_\_\_
2. Укажите, пожалуйста, степень удовлетворенности условиями труда в организации:
  - ☐ полностью удовлетворен
  - ☐ скорее удовлетворен
  - ☐ скорее не удовлетворен
  - ☐ полностью не удовлетворен
  - ☐ затрудняюсь ответить
3. Ответьте, пожалуйста, есть ли возможность, что Вы сможете поменять решение покинуть организацию, при изменении условий работы?
  - ☐ да
  - ☐ нет
  - ☐ затрудняюсь ответить
4. Укажите, пожалуйста, Вашу степень удовлетворенности размером заработной платы:
  - ☐ полностью удовлетворяла
  - ☐ скорее удовлетворяла
  - ☐ скорее не удовлетворяла
  - ☐ полностью не удовлетворяла
  - ☐ затрудняюсь ответить
5. Насколько, по Вашему мнению, должна быть выше заработная плата:
  - ☐ на 5 % от текущей заработной платы
  - ☐ на 10 % от текущей заработной платы
  - ☐ на 15 % от текущей заработной платы
  - ☐ на 30 % от текущей заработной платы
  - ☐ на 50 % от текущей заработной платы
  - ☐ другое \_\_\_\_\_

## Продолжение приложения В

6. Скажите, Пожалуйста, как Вы оцениваете атмосферу в коллективе:
- ☐ дружеская
  - ☐ скорее дружеская, чем враждебная
  - ☐ ни дружеская, ни враждебная
  - ☐ скорее враждебная, чем дружеская
  - ☐ враждебная
  - ☐ другое \_\_\_\_\_
7. Скажите, пожалуйста, возникали ли у Вас проблемы при общении с коллегами и если да, то какие:
- ☐ проблем в общение не возникало
  - ☐ открытые насмешки и оскорбления
  - ☐ завуалированные насмешки и оскорбления
  - ☐ несправедливые обвинения в плохой работе
  - ☐ отсутствие сплоченности коллектива
  - ☐ другое \_\_\_\_\_
8. Возникали ли у Вас противоречия в отношениях с руководством:
- ☐ да
  - ☐ нет
9. Выберите, пожалуйста, из списка утверждений, представленных ниже, те, которые в наибольшей степени описывают отношение руководства организации к Вам:
- ☐ неуважительное, без учета интересов моей личности
  - ☐ безразличное
  - ☐ бестактное и некультурное
  - ☐ придирчивое к недостаткам, несправедливое
  - ☐ авторитарное
  - ☐ другое \_\_\_\_\_
10. Скажите, насколько важно для вас лично получать перечисленные ниже блага на работе?

	Не имеет значения	Скорее имеет значение	Скорее не имеет значения	Имеет первостепенное значение
Регулярная заработная плата				
Фиксированный должностной оклад				
Премии по результатам месяца или квартала				
Доплата за сверхурочную работу				
Дополнительное медицинское страхование				
Оплачиваемый ежегодный отпуск				
Командировочные				
Оплата расходов на занятия спортом				



## Продолжение приложения В

Оплата расходов на телефонную связь				
Возможность повысить свою квалификацию				

11. Скажите, пожалуйста, получали ли Вы перечисленные блага?

	Не получал	Получал не в полной мере	Получал
Регулярная заработная плата			
Фиксированный должностной оклад			
Премии по результатам месяца или квартала			
Доплата за сверхурочную работу			
Дополнительное медицинское страхование			
Оплачиваемый ежегодный отпуск			
Командировочные			
Оплата расходов на занятия спортом			
Оплата расходов на телефонную связь			
Возможность повысить свою квалификацию			

12. Почему, на Ваш взгляд, люди меняют место работы?

---



---



---

13. Что Вы бы хотели пожелать организации?

---



---



---

**Большое спасибо!**

