

Шапиро С.А.,
к.э.н., доцент. Российская Академия предпринимательства

Методы определения и инновационные пути покрытия потребности в персонале.

Аннотация. В статье проанализированы современные методы определения потребности в персонале и инновационные пути покрытия потребности в персонале. Проанализированы понятия аутсорсинг и аутстаффинг, показаны преимущества совмещения профессий. Особое внимание уделено модели мотивации инновационной трудовой деятельности персонала.

Ключевые слова: Качественная потребность в персонале, количественная потребность в персонале, выбытие персонала, стохастические методы, экстраполяция, регрессионный анализ, экспертная оценка, метод Дельфи, аутсорсинг, аутстаффинг, совмещение профессий, модель мотивации инновационной трудовой деятельности.

The summary. In the article modern methods to determine staffing needs and innovative ways to meet staffing needs are analyzed. Analysis of outsourcing and outstaffing are made, the advantages of combining professions are shown. Special attention is paid to model of motivation the innovative work of staff.

Keywords: The quality requirement for staff, the quantitative need for staff, disposals of staff, extrapolation, regression analysis, expert assessment, Delphi method, outsourcing, outstaffing, combining occupations, motivation model of innovative work

В связи с проводимой в России политикой модернизации экономики, на первое место в области управления человеческими ресурсами ставится задача организации инновационной трудовой деятельности работников, позволяющей покрывать потребность в персонале, при одновременном снижении издержек на трудовые ресурсы, что в свою очередь дает возможность отечественным предприятиям получить конкурентные преимущества.

Определение потребности в персонале является одной из основных задач маркетинга персонала, но в то же время, это один из важнейших элементов кадрового планирования в организации.

Кадровое планирование, связанное с подбором и наймом персонала, как во вновь созданную компанию, так и в связи с расширением организации, появлением новых видов деятельности следует начинать с оценки потребности в персонале, как в количественном, так и в качественном плане.

Определим, что такое количественная и качественная потребности.

Качественная потребность определяется уровнем квалификационных требований, предъявляемых к персоналу, т.е. профессией, специальностью и т.п. Она рассчитывается исходя из общей организационной структуры организации и подразделений, от профессионального разделения труда в организации, отраженного в производственной нормативно-технической документации (технологических процессах) а также от требований к должностям, закрепленных в должностных инструкциях. Расчет качественной потребности в персонале проводится одновременно с определением количества персонала по каждому выбранному критерию, например, по специальности.

Количественная потребность в персонале планируется путем определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью работниками в запланированном временном периоде.

При расчете потребности в персонале следует учитывать три основных направления, лежащие в основе ее формирования.

Во-первых, это потребность на планируемый объем производства продукции (работ, услуг) в условиях заданной или меняющейся технологии с учетом имеющейся численности работников.

Во-вторых, покрытие предполагаемого (планового) выбытия персонала. К последнему относятся работники, выходящие на пенсию по достижении пенсионного возраста, уходящие в длительный (декретный) отпуск по уходу за детьми, работники, призываемые на службу в вооруженные силы или поступающие на очную форму обучения в ВУЗы, а также направляемые в длительные командировки (обучение с отрывом от производства, стажировки). Сюда же относится и сокращение численности

работников в связи с реструктуризацией предприятия (уменьшением объемов производства). Все эти случаи следует предусматривать заблаговременно и принять меры по найму или перестановке работников.

В-третьих, покрытие внепланового выбытия персонала. Данная ситуация представляет большую сложность для планирования потребности. В эту группу входят работники, уволенные по собственному желанию, внезапно умершие или отправленные отбывать наказание по приговору суда. Планирование выбытия кадров в данном случае, особенно в части увольнений по собственному желанию можно строить на базе статистических данных о численности работников, уволившихся по указанным причинам в среднесрочном периоде (от 3 до 5 лет).

Методы определения потребности в персонале дифференцируются в зависимости от профессиональных категорий работников. Задача определения количественной потребности в персонале сводится к выбору метода расчета численности сотрудников и к установлению исходных данных для расчета и самому расчету необходимой численности работников на определенный период времени. Принципиальных отличий в отечественных и зарубежных подходах к определению численности персонала не наблюдается. Количество работников может быть определено дифференцированно по профессиональным видам работ, по их квалификационной сложности при соответствующем выделении исходных данных о времени изготовления изделия в соответствии с качественными параметрами потребности в персонале.

Для расчета численности персонала используют также некоторые статистические методы, к которым относятся стохастические методы и методы экспертных оценок. Стохастические методы расчета основаны на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и, например, объемом производства. При этом в расчет принимаются данные за предшествующий период, и предполагается, что будущая потребность будет развиваться по аналогичной зависимости. Как правило, для расчета используются такие

факторы, которые не требуют сложных математических действий, но дают вполне приемлемые результаты.¹

Так, например, достаточно объективным стохастическим методом определения потребности является экстраполяция, суть которой заключается в переносе существующей в организации ситуации на планируемый период с учетом коэффициентов, характеризующих изменения производственных показателей. Например, если для обслуживания десяти киосков необходимо пятнадцать продавцов, то для обслуживания двадцати киосков нам понадобится тридцать продавцов. Однако такой метод достаточно ограничен, так как подходит для планирования деятельности на небольшой срок в организации, работающей в мало изменяющейся внешней среде и с достаточно стабильной структурой, что достаточно редко происходит в реальных рыночных условиях. Поэтому на практике применяется метод скорректированной экстраполяции, учитывающий изменения в соотношении факторов, определяющих потребность в персонале. К таким факторам относятся производительность труда, квалификация персонала, новые технологии и условия работы, внешние экономические, социальные или климатические условия). В то же время необходимо учитывать, что построение точной математической модели экстраполяции трудно осуществимо, так как не всегда возможно оценить все упомянутые факторы.²

Наряду с экстраполяцией используется метод числовых характеристик, применяемый в тех случаях, когда потребность в персонале в значительной степени и достаточно стабильно связана с каким-либо фактором. Например, если требуется рассчитать численность вспомогательного персонала, то учитываются данные об объемах работ за прошедший год, выполненных этим персоналом и трудоемкость этих работ. На этой основе рассчитывается показатель трудоемкости работ на единицу выпуска продукции, исходя из

¹ Управление персоналом организации. Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2007. с. 201

² Управление персоналом для современных руководителей/Е.А. Борисова. – Спб.: Питер, 2003. с. 59.

которого, определяется объем работ вспомогательного персонала на плановый период. Дальнейший порядок расчета происходит по аналогии с методом использования формулы Розенкранца³.

Еще одним стохастическим методом является регрессионный анализ, предполагающий установление линейной зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами. Математический аппарат регрессионного анализа подробно рассматривается в научной и учебной литературе.

К другим методам, иногда называемым, субъективными, относят метод экспертных оценок. Здесь требуются не хорошее знание факторов, а требования к знаниям и уровню квалификации экспертов, которыми в данном случае являются руководители различного уровня или менеджеры по персоналу, действующие на основе собственного опыта и интуиции, и определяющие каким образом можно действовать в конкретной ситуации. Рассмотрев разные варианты, эксперты приходят к определенному соглашению. Методы экспертных оценок делятся на простую оценку и расширенную оценку. Простая оценка заключается в том, что потребность в персонале определяется руководителем соответствующей службы. Никаких существенных затрат здесь не требуется, однако такая оценка очень субъективна. Расширенная экспертная оценка проводится группой компетентных работников (экспертов). Методом совместного творчества экспертов является «мозговой штурм», когда всех экспертов собирают за «круглым столом». Если опрос экспертов проводится один раз, то такая экспертная оценка является однократной. Планируемая потребность в персонале оценивается каждым членом экспертной группы в отдельности и затем согласовывается между всеми ее членами. Недостатком данного метода является то обстоятельство, что при определенных обстоятельствах

³ Управление персоналом организации. Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2007. с. 264

групповая оценка может быть искажена под воздействием более авторитетного члена группы экспертов.

С целью обеспечения объективности групповой оценки проводится многократная экспертная оценка. Наиболее распространенным вариантом метода многократной экспертной оценки является метод Дельфи. Он заключается в разработке специальной анкеты, которую эксперты заполняют независимо друг от друга. После этого результаты анкеты обрабатываются одним специалистом высокой квалификации, которые разрабатывает дополнительные анкеты для экспертов, в случае если их мнения сильно расходятся при первом опросе. Задача состоит в том, чтобы свести разные точки зрения к единому мнению. Обобщенный результат второй экспертной оценки закладывается в прогноз потребности персонала на предстоящий период. Следует отметить, что такие субъективные методы используются при обсуждении различных проблем в менеджменте, а не только при определении и прогнозе потребности в персонале.

Однако в настоящее время, с учетом наступления эры информационного общества, потребность предприятия в персонале начинает сильно видоизменяться. Это связано с тем, что в большинстве компаний, работающих в сфере высоких технологий, применяющих инновационные подходы в своей деятельности, ставится задача на обретение конкурентного преимущества, в первую очередь за счет снижения издержек предприятия. В составе валовых издержек предприятия большое значение имеют издержки на персонал, заключающиеся не только в расходовании финансовых средств на оплату труда, но и на организацию рабочих мест, их обслуживание, обеспечение условий и охраны труда и т.п. В данной ситуации эффективным способом снижения издержек на персонал являются несколько направлений покрытия потребности в персонале для выполнения необходимых функций. Главное качество, которое требуется от работников в таких условиях – это профессионализм, который выявляется на этапе отбора, путем тестирования и выявления профессиональных компетенций. Параллельно, преимуществом

таких методов подбора персонала является снижение социально-психологических проблем в коллективе, приводящих к конфликтам, стрессам, простоям в работе.

Первым направлением является аутсорсинг (от англ. *outsourcing*: (outer-source-using) - привлечение внешних ресурсов для решения специализированных задач), который становится повседневной бизнес-практикой для многих современных отечественных компаний. Он представляет собой передачу организацией на основе долгосрочного договора (не менее одного года) выполнения определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в определенной области. Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания.

Главным источником экономии затрат с помощью аутсорсинга является повышение эффективности предприятия в целом и появление возможности освободить соответствующие организационные, финансовые и человеческие ресурсы, чтобы развивать новые направления, или сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания.

В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такие функции, как ведение бухгалтерского учёта, обеспечение функционирования офиса, переводческие услуги, транспортные услуги, поддержка работы компьютерной сети и информационной инфраструктуры, рекламные услуги, обеспечение безопасности.⁴

В мировом масштабе аутсорсинг применяется как средство повышения финансовой стабильности и конкурентоспособности компаний. Число компаний, пользующихся данными услугами и имеющих конкурентное преимущество, постоянно увеличивается. Компаниям, работающим легально, не стремящимся скрыть свою налогооблагаемую базу,

⁴<http://ru.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>

стало нецелесообразно полностью и при этом максимально эффективно обеспечивать свою деятельность путем использования внутренних ресурсов. Поэтому часть функций переключаются на аутсорсинговые компании. Появлению таких услуг на отечественном рынке поспособствовала относительно стабильная экономическая ситуация в стране до мирового финансового кризиса. Однако в условиях кризиса аутсорсинговые услуги как раз стали средством сокращения издержек для многих отечественных предприятий.

Аутсорсинг на отечественном рынке имеет как свои преимущества, так и недостатки.

Основным преимуществом является снижение стоимости реализации бизнес-процесса, в том числе сокращение и контроль издержек, так как это обходится дешевле, чем зарплата штатному работнику; экономия на налогах на зарплату штатным работникам; освобождение внутренних ресурсов компании для других целей (возможен синергетический эффект);

Кроме этого увеличивается качество получаемых продуктов или услуг за счет фокусирования компании на основной деятельности; использования специализированного оборудования, знаний, технологий.

Аутсорсинг приводит к снижению рисков, связанных с реализацией бизнес-процессов за счет сокращения влияния неуправляемых факторов (например, нехватка комплектующих); разделения и частичной передачи другой компании рисков, использования конкуренции на рынке исполнителя; дополнительного доступа к финансам (на фондовом рынке), способствующим повышению инвестиционной привлекательности фирмы.

В то же время опыт использования аутсорсинга в России выявил его следующие недостатки:

- уровень профессионализма сотрудников аутсорсинговой компании - аутсорсера (как исполнителя, так и его руководителя) может оказаться недостаточным для выполнения работ или оказания услуг на должном уровне;

- недостаточность рычагов управляющего воздействия, что может привести к снижению эффективности процессов и увеличению затрат на обслуживание,
- наличие рисков нарушения сохранности имущества, безопасности и утечки сведений конфиденциального характера, в результате предоставления нерегулируемого доступа к документам, данным и материальным ценностям предприятия.
- увеличение времени решения проблем в аварийных ситуациях, связанное с лишним передаточным звеном и согласованиями (особенно проявляется в сфере телекоммуникаций);
- Неработоспособность в организациях с низким уровнем зрелости (из-за отсутствия прописанных и понятных бизнес-процессов);
- Недостаточный уровень подбора кадровыми агентствами, где HR менеджеры часто способны подбирать неквалифицированную рабочую силу, но часто не способны оценить квалификацию соискателя на место «синего воротничка».

Таким образом, при неоспоримых преимуществах по снижению издержек, аутсорсинг имеет и недостатки, поэтому выбор за применением и использованием данной бизнес-технологии всегда решается на уровне компании.

Рассмотрим еще один аспект данной проблемы – мотивационный. В настоящее время, с учетом проводимой политики модернизации экономики, нельзя оставлять без внимания инновационную трудовую деятельность работников. Под инновационной деятельностью в контексте данного исследования мы понимаем новые виды организации труда, которые дают возможность при грамотном стимулировании обеспечить высокую эффективность труда, включающую в себя производительность труда, удовлетворенность трудом, качество трудовой жизни. Видами такой деятельности, на наш взгляд, являются по сути аутсорсинговые проекты, осуществляемые специалистами различного профиля по заказу компаний. К

таким работникам можно отнести специалистов в области информационных технологий, занимающихся разработкой программного обеспечения, маркетологов, тьюторов, реализующих программы дистанционного обучения по различным видам деятельности, специалистов в области PR-технологий, рекламы, редакторов текстов и многих других. Инновационность таких видов деятельности заключается в том, что работник может выполнять несколько заказов одновременно, находясь в удобном для него месте, например, у себя дома, или даже за рубежом, и осуществлять коммуникации с заказчиком с помощью электронных средств связи. Разумеется, не все виды деятельности можно перевести на аутсорсинг, но там где это возможно и предприятие и работник получают ощутимые выгоды. Предприятие снижает свои затраты на организацию рабочего места, аренду помещения, интернет-трафик, и многие другие аспекты, сопровождающие процесс управления персоналом.

Мотивация работника при такой системе организации труда зависит от двух главных факторов: 1) достойной оплаты труда, соответствующей конъюнктуре рынка на данные виды работ; 2) наличия свободного времени, позволяющего ему выполнять как задание конкретной организации, так и заказы любых других организаций, по профилю его деятельности. Таким образом, работник является по сути дела неограниченным совместителем. Решение проблемы качества исполнения работ, определяется очень просто: В случае если такой специалист в погоне за увеличением своего дохода, набрал слишком много заказов и качество части из них, не соответствует требованиям заказчика, то при сдаче работы, имеет смысл не принимать ее, до момента исправления всех недостатков, а затем расторгнуть договор с нерадивым работником. При этом все требования к работе и условия ее сдачи должны быть оговорены в трудовом контракте.

Следует отметить, что на такие виды работы, будут согласны далеко не все, так как для многих работников большую роль играет мотив коллективизма, корпоративная культура, возможность сделать деловую (вертикальную) карьеру и ряд других социальных факторов. Но многие из

перечисленных выше профессионалов, предпочитающих индивидуальный график работы, будут довольны, если организация предоставит им такую возможность. Часто это связано с интровертированным типом личности работника.

Поэтому при реализации политики мотивации инновационной трудовой деятельности работников, на первое место выходит метод экономического стимулирования, заключающийся с одной стороны в организации достойной и главное своевременной оплаты труда специалистов, а с другой стороны – обеспечение свободным временем, позволяющим реализовывать все вышеперечисленные аспекты. При этом компания, работающая с таким специалистом на долгосрочной партнерской основе, доверяющая ему в деле своевременного и качественного выполнения заказов, может в целях оптимизации процесса коммуникации с ним, провести еще и неденежное (функциональное) стимулирование такого работника, обеспечив его необходимым оборудованием (ноутбук, модем, мобильный телефон и т.д.), либо по договоренности сторон отдельно оплатить затраты работника на оборудование и коммуникацию при выполнении задания. Такой вид стимулирования повышает социальную значимость работы для исполнителя и одновременно дает ему возможность удовлетворения мотивационной потребности в уважении и признании заслуг.

Модель мотивации инновационной трудовой деятельности представлена на рисунке 2.2.

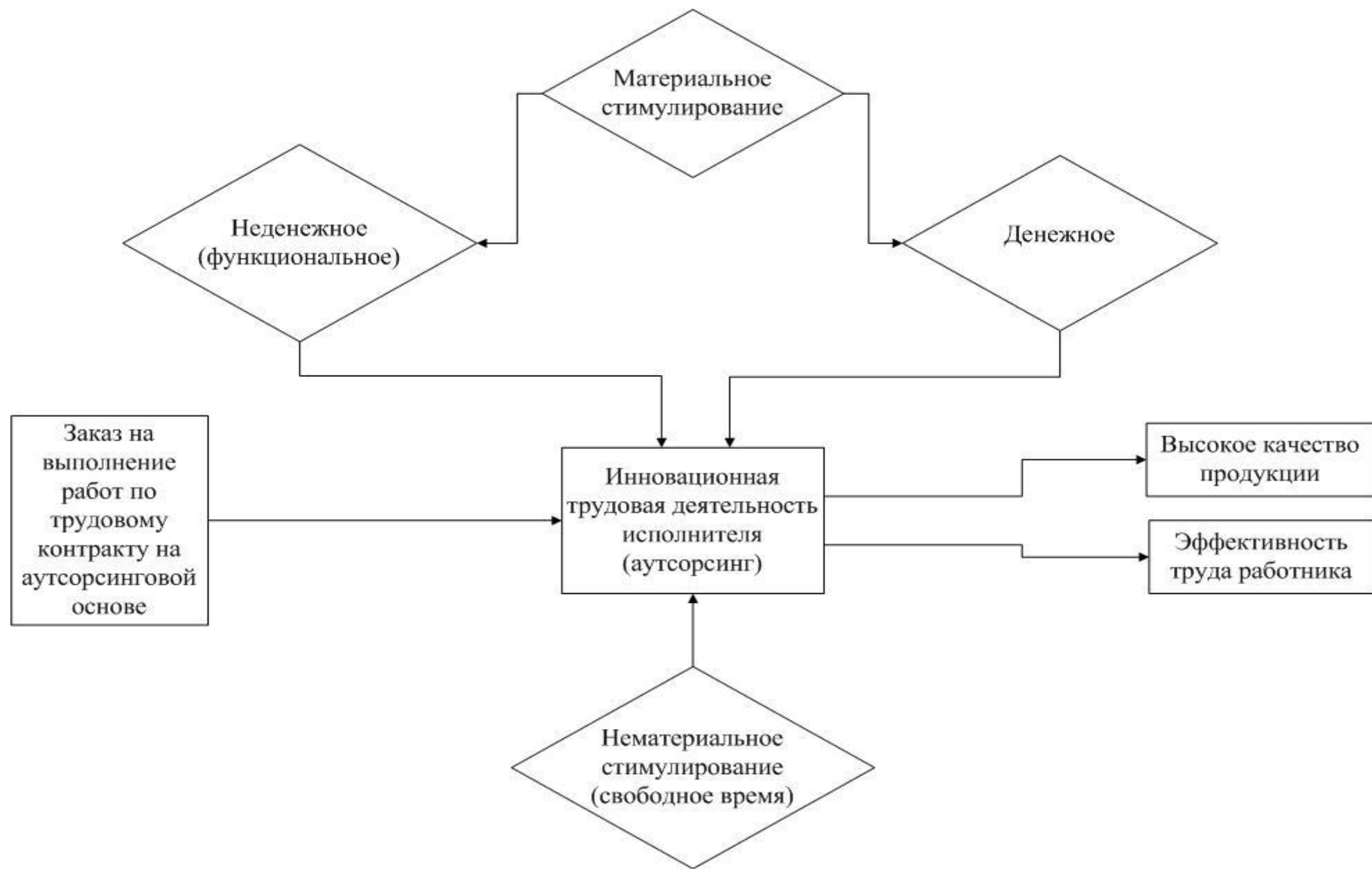


Рисунок 2. Модель мотивации инновационной трудовой деятельности⁵.

Другим методом покрытия потребности в персонале является совместительство или же совмещение профессий. Большинство работников различных организаций совмещают работу в нескольких местах, что негативно сказывается на выполнении их обязанностей по основному месту работу, особенно если уровень зарплат на этих предприятиях различен. Нередки случаи, когда специалисты высокого уровня, в том числе профессиональные преподаватели, работая в престижном месте, получают на полную ставку очень невысокую заработную плату, например ставка доцента с надбавками за степень и должность в большинстве государственных вузов составляет от 11 до 14 тысяч рублей, а в негосударственных учебных заведениях, на 0,5 ставки такая же, если не больше, особенно, если преподаватель занимает еще и административную должность. При этом существуют издержки на переезд из одного места работы в другое и т.п. В то же время работа по внешнему совместительству, в том числе и в выходные дни способствует снижению воспроизводства рабочей силы у работников, повышает профессиональную усталость, снижает мотивацию труду и как следствие ухудшает его качество.

В связи с этим инициатива Российского союза промышленников и предпринимателей об увеличении продолжительности рабочей недели с 40 до 60 часов в законодательном порядке, но с согласия работника, несмотря на негативный общественный резонанс, имеет право на существование, так как позволяет работнику фактически заменить совместительство в другом месте, разрешенное трудовым законодательством, продолжением деятельности по основному месту за дополнительную оплату труда. Основная задача при изменении трудового законодательства в этом вопросе заключается в том, чтобы не были нарушены трудовые права работников, так как если это будет осуществляться без их согласия, а уровень оплаты труда по основному месту

⁵ Разработана автором.

работы ниже чем по совместительству, то таким образом работник потеряет свою выгоду.

С точки зрения работодателя совмещение профессий является выгодным мероприятием, способствующим снижению издержек на персонал, и одновременно исключающим дублирование функций, особенно в среде управленческого персонала.

Третьим направлением покрытия потребности в персонале является метод аутстаффинга.

Аутстаффинг (outstaffing) – услуга в области кадрового менеджмента по выводу персонала за штат компании-заказчика и оформлению его в штат компании-провайдера. Компания-провайдер берет на себя полную юридическую ответственность за персонал, включая ведение кадрового делопроизводства и бухгалтерии, выплату заработной платы, налогов, социальное и медицинское страхование, оформление отпусков, командировок, премий и т.д. Сотрудники, выводимые за штат, продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои должностные обязанности, но функции работодателя по отношению к ним выполняет компания-провайдер.

Выведение персонала за штат компании стало решением ряда проблем, вызванных административными издержками излишне законорегулируемого рынка. Необходимо отметить общие для всех очевидные преимущества применения аутстаффинга:

- Снижение числа сотрудников в штатном расписании позволяет уменьшать прямые расходы предприятия на персонал;
- Приобретение дополнительного времени для освоения и применения отделами персонала новейших методик обучения и управления персоналом;
- Значительное уменьшение юридических сложностей, связанных с риском по выплате компенсаций в случае увольнения сотрудников;
- Снижение административной и финансовой нагрузки при сохранении непосредственного руководства сотрудниками;

- Возможность увеличения заработных плат сотрудников и/или добавления бонусов за счет оптимизации управления;

- Возможность проверки всех новых сотрудников на профессиональное и корпоративное соответствие.⁶

Таким образом, реалии социально-экономической жизни в стране, ставят перед модернизируемой экономикой труда задачу снижения издержек на персонал и одновременно повышения эффективности труда работников для получения конкурентных преимуществ. В этой связи необходимо, там где это возможно, с производственной точки зрения, внедрять инновационные виды трудовой деятельности и организации труда персонала с целью покрытия потребности в персонале, повышения мотивации работников и эффективности труда человеческих ресурсов.

Литература

1. Особенности российского рынка аутстаффинга. Перспективы развития. – www.hrm.ru
2. Управление персоналом организации. Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2007.
3. Управление персоналом для современных руководителей/Е.А. Борисова. – Спб.: Питер, 2003.
4. Шапиро С.А., Шапиро А.Я. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2006.
5. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>

⁶ Особенности российского рынка аутстаффинга. Перспективы развития. – www.hrm.ru