



Управление кадрами

КАДРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ, ИХ СОСТАВ И СТРУКТУРА

Трудовые ресурсы – это часть населения страны, обладающая необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве. В состав трудовых ресурсов включают как занятых, так и потенциальных работников.

Кадры предприятия – это совокупность всех работников, состоящих с предприятием в отношениях, регулируемых договором найма, и выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

Кадры предприятия – это коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям.

Кадры предприятия *включает:*

- ✓ *постоянных и временных,*
- ✓ *квалифицированных и неквалифицированных работников.*

КЛАССИФИКАЦИЯ КАДРОВ ПРЕДПРИЯТИЯ (состав):

1. По характеру участия в производственном процессе различают:

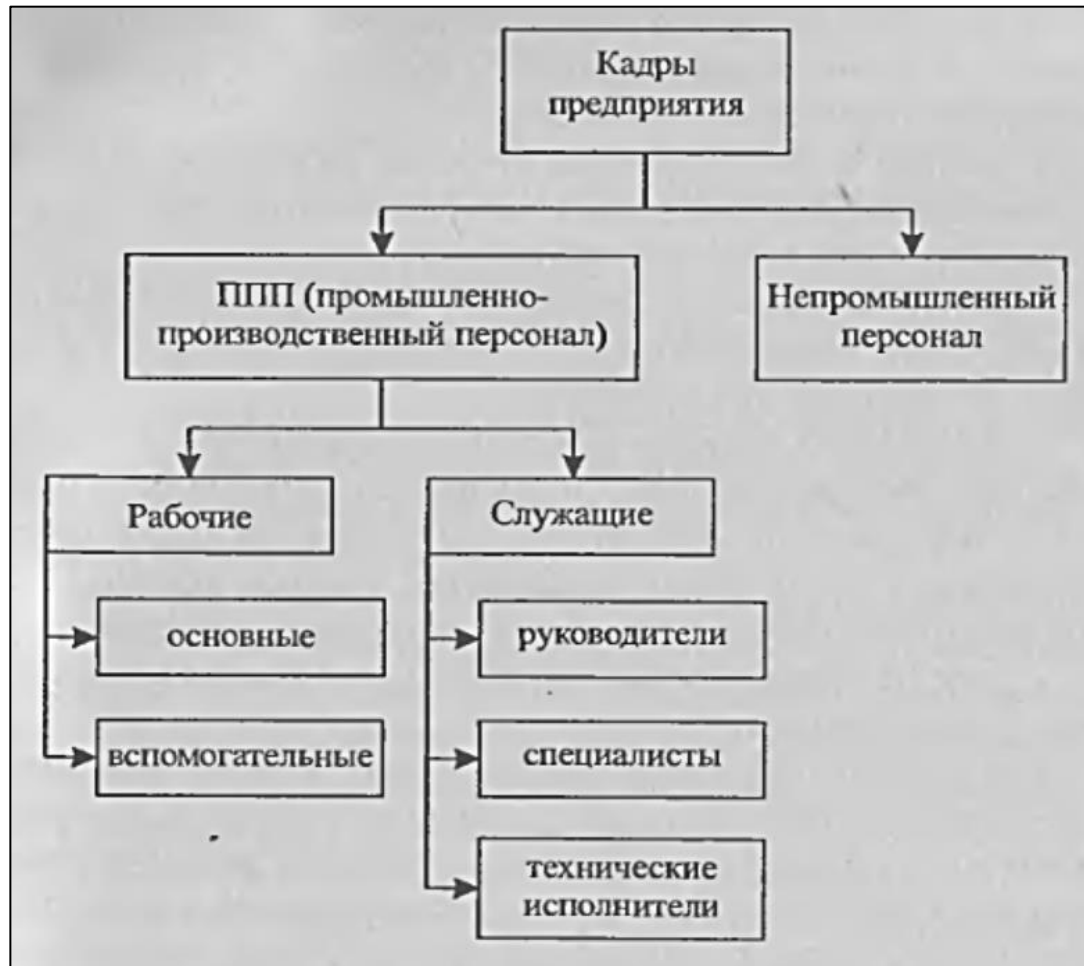
1.1. Промыленно-производственный персонал (работники, прямо или косвенно связанные с основной деятельностью предприятия):

- ✓ рабочие (основные и вспомогательные),
- ✓ Руководители (главные руководители – директор и его заместители, функциональные руководители – начальники отделов и служб, линейные руководители - начальники цехов, структурных подразделений),
- ✓ специалисты,
- ✓ Технические исполнители (другие служащие).

1.2. Непромышленный персонал (работники жилищно-коммунальных хозяйств, детских садов, профилакториев, медпунктов).

2. По характеру и сложности выполняемых работ персонал группируется по: профессиям (трудовой деятельности); специальностям; квалификации.

КЛАССИФИКАЦИЯ КАДРОВ ПРЕДПРИЯТИЯ



СТРУКТУРА КАДРОВ ПРЕДПРИЯТИЯ – это соотношение между отдельными группами персонала (в процентах). Структура персонала определяется штатным расписанием и имеет особенности в каждой организации, регулируется законодательными и внутренними документами

Кадры предприятия является главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

ПРОФЕССИИ В ИКТ

1. **Системный администратор** – работник, должностные обязанности которого подразумевают обеспечение штатной работы парка компьютерной техники, сети и программного обеспечения.

2. **Программист** – это специалист, занимающийся созданием компьютерных программ, приложений для телефонов и планшетов, различных интернет сервисов и сайтов.

3. **Веб-разработчик** – это специалист, который создает и поддерживает сайты и приложения.

4. **Тестировщик программного обеспечения** – специалист, который занимается проверкой работоспособности приложения, программы или сайта.

5. **Сетевой инженер** – занимается разработкой и реализацией технических решений при построении, развитии и эксплуатации информационно-коммуникационных сетей.

ПРОФЕССИИ В ИКТ

6. Аналитик данных — это специалист по анализу больших данных: он собирает их, обрабатывает и делает выводы.

7. UX/UI дизайнер — это специалист, занимающийся проектированием пользовательского интерфейса или разработка пользовательского интерфейса.

8. Специалист по искусственному интеллекту — занимается разработкой цифровых экспертных систем.

9. Администратор баз данных — специалист, отвечающий за выработку требований к базе данных, её проектирование, реализацию, эффективное использование и сопровождение, включая управление учётными записями пользователей БД и защиту от несанкционированного доступа.

10. DevOps-инженер — занимается методологией автоматизации технологических процессов сборки, настройки и развёртывания программного обеспечения.

11. Компьютерный инженер — проектируют отдельные микропроцессоры и компьютеры, объединяют их в системы и сети.

12. Геймдизайнер — специалист, отвечающий за разработку правил и содержания игрового процесса создаваемой игры.

13. Кибербезопасник — занимается защитой автоматизированных систем, программ и сетей от цифровых атак.

ПОКАЗАТЕЛИ НАЛИЧИЯ И ДВИЖЕНИЯ КАДРОВ

1. Списочная численность работников. Это численность работников списочного состава на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Списочный состав включает: фактически работающих; находящихся в простое и отсутствующих по каким-либо причинам (служебные командировки, ежегодные дополнительные отпуска); не явившихся с разрешения администрации; выполняющих государственные и общественные обязанности и др.

2. Среднесписочная численность работников. Показатель, определяемый путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день периода, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней в периоде. Списочное число работников в выходные дни равно списочному числу предыдущего рабочего дня.

3. Явочная численность работников. Это количество работников списочного состава, явившихся на работу.

4. Коэффициент оборота по приему кадров. Определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период (Чпр), к среднесписочной численности работников за тот же период (ССЧ):

$$Кпр = Чпр / ССЧ$$

ПОКАЗАТЕЛИ НАЛИЧИЯ И ДВИЖЕНИЯ КАДРОВ

5. Коэффициент оборота по выбытию кадров. Определяется отношением количества уволенных работников за данный период (Чвыб), к среднесписочной численности работников за тот же период (ССЧ):

$$K_{\text{выб}} = \text{Чвыб} / \text{ССЧ}$$

6. Коэффициент текучести кадров. Рассчитывается путем деления числа уволенных работников, выбывших за данный период по внеплановым причинам – по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью (Чвыб вн) к среднесписочной численности работников за тот же период (ССЧ).

$$K_{\text{тек}} = \text{Чвыб вн} / \text{ССЧ}$$

7. Коэффициент замещения рабочей силы. Определяется как отношение числа принятых работников к числу уволенных за период (либо как соотношение между коэффициентами оборота по приему и по выбытию).

$$K_{\text{зам}} = K_{\text{пр}} / K_{\text{выб}}$$

8. Коэффициент постоянства состава. Рассчитывается как отношение числа работников, проработавших весь год, к среднесписочной численности работников за тот же период (ССЧ).

В списочную численность работников (списочный состав) организации включаются все работники, заключившие трудовой договор (контракт) и выполнявшие постоянную, временную или сезонную работу 1 день и более, причем как фактически работающие, так и временно отсутствующие на работе по каким-либо причинам.

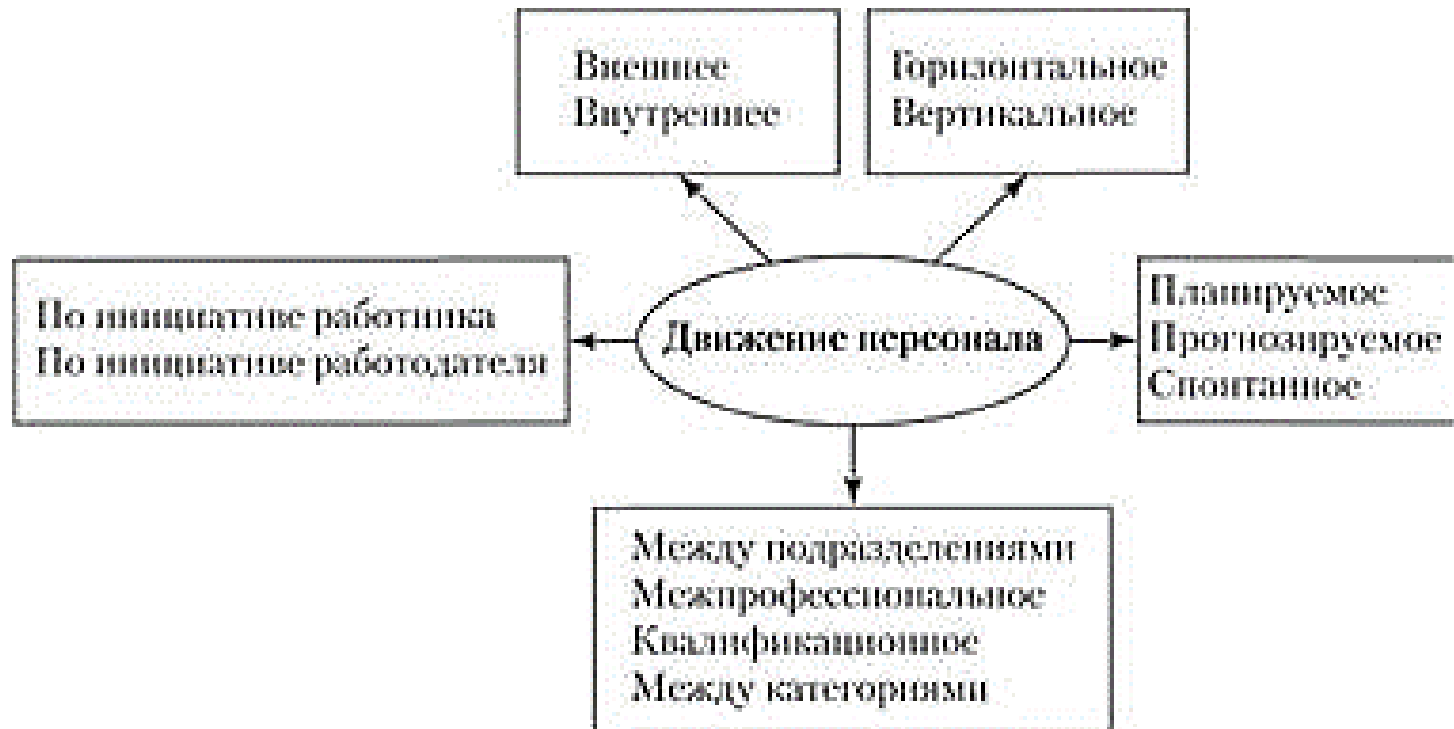
Учет списочной численности работников ведется за каждый календарный день и корректируется в соответствии с приказами (распоряжениями) о приеме на работу, о прекращении трудового договора.

Не включаются в списочную численность:

– работники, принятые на работу по совместительству из других организаций (далее – внешние совместители).

$$Ko.p. = 1 - \frac{P_{в.р}}{P_p} ,$$

ДВИЖЕНИЕ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИИ



ПОКАЗАТЕЛИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВ

1. Выработка (В) измеряется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени или приходящейся на одного среднесписочного работника или рабочего в год (квартал, месяц):

$$В = ОП \text{ (выручка)} / Т;$$

$$В = ОП \text{ (выручка)} / ССЧ;$$

где ОП – объем производства; Т- время; ССЧ – среднесписочная численность работников.

Выработка может быть определена в расчете на 1 отработанный человеко-час (часовая выработка), 1 отработанный человеко-день (дневная выработка), на одного среднесписочного работника (рабочего) в год, квартал или месяц (годовая, квартальная или месячная выработка).

2. Трудоемкость продукции (ТЕ). Это затраты рабочего времени на производство единицы продукции:

$$ТЕ = 1/В;$$

$$ТЕ = Т / ОП \text{ (выручка)}.$$

В зависимости от состава затрат, включаемых в трудоемкость продукции, выделяют: технологическую; производственную; полную трудоемкость; трудоемкость обслуживания производства; трудоемкость управления производством.

ПОКАЗАТЕЛИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВ



ФОНДЫ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Фонд рабочего времени (ФРВ) – это плановое время работы одного работника/группы работников в течение определенного календарного периода (года, квартала, месяца). $\text{ФРВ} = \text{Ч} * \text{Г} * \text{Д}$, где Ч – численность работников; Г – количество отработанных дней одним работником в среднем за год; Д – средняя продолжительность рабочего дня.



БАЛАНС РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Баланс рабочего времени – это таблица, в которой отражено распределение календарных дней/часов, их использование работниками организации (за год). С помощью документа контролируются временные потери рабочих часов, определяется численный состав работников.

Баланс рабочего времени одного работника отражает среднее количество часов, которое рабочий должен отработать в течение плановых периода.

Баланс рабочего времени.	
Ресурсы рабочего времени	Использование рабочего времени
Календарный фонд времени (КФВ)	Отработано фактически
Праздничные и выходные дни (ПВД)	Время, не использованное по уважительным причинам: отпуск по учебе; отпуск по родам; по болезни; выполнение государственных обязанностей.
Табельный фонд времени (ТФВ)	Потери рабочего времени: с разрешения администрации; прогулы.
Очередные отпуска (ОТП _о)	
Максимально-возможный фонд времени (МВФ)	Максимально-возможный фонд времени (МВФ)

НОРМЫ ТРУДА

Статьей 87 Трудового кодекса Республики Беларусь определена обязанность нанимателя устанавливать нормы труда, обеспечивать их замену и пересмотр с участием профсоюза.

Нормы труда необходимы: 1) для расчета трудоемкости работ; 2) для определения количества выполняемой работы работником; 3) для расчета стоимости затрат на определенные виды работ; 4) для определяется численности работников организации.

Нормы труда включают:

- ✓ социальные и правовые нормы;
- ✓ нормы условий труда;
- ✓ нормы оплаты;
- ✓ нормы организации труда;
- ✓ нормы затрат и результатов труда.

Нормы труда устанавливают расценку – заработную плату за выполнение единицы работы.

Инструкция о порядке организации нормирования труда, Методические рекомендации по установлению норм и нормативов для нормирования труда рабочих и другие.

ПЛАНИРОВАНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ КАДРОВ

1. Планирование путем корректировки базовой численности:

$$Ч_{пл} = Ч_б \times K_v \pm Э_ч, \quad (4.6)$$

где $Ч_{пл}$ – плановая численность работников, чел.; $Ч_б$ – базовая численность работников, чел.; K_v – коэффициент роста объема производства, доля единиц; $Э_ч$ – экономия численности, чел.

2. Планирование на основе *трудоемкости выполнения производственной программы*:

а) на основе базовой трудоемкости производственной программы:

$$Ч_{пл} = \frac{t_{п.б}}{\Phi_б \times K_{в.н}} \pm Э_ч, \quad (4.7)$$

где $t_{п.б}$ – полная трудоемкость производственной программы, рассчитанная на основе базовой трудоемкости (включает в себя технологическую трудоемкость; трудоемкость обслуживания; трудоемкость управления); $\Phi_б$ – эффективный фонд времени работы одного работника в базовом периоде; $K_{в.н}$ – коэффициент выполнения норм выработки;

ПЛАНИРОВАНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ СЛУЖАЩИХ

ОБЩЕЕ ПРАВИЛО:

Численность служащих устанавливается по штатному расписанию. Штатное расписание составляется применительно к организационной структуре управления предприятием (цехом) и отрасли.

Численность служащих также определяется исходя из среднеотраслевых данных, а при их отсутствии - по разработанным предприятием нормативам. Нормативы численности разрабатываются: 1) по каждой отдельной функции управления, 2) группам функций, 3) по отдельным видам работ, 4) по должностям (конструкторы, технологи, бухгалтеры).

Численность обслуживающего персонала также определяется по укрупненным нормам обслуживания. Например, численность уборщиков - по количеству квадратных метров площади помещений, гардеробщиков - по количеству обслуживаемых людей.

Численность руководителей определяется с учетом норм управляемости.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА: ПОНЯТИЕ, ПОКАЗАТЕЛИ И МЕТОДЫ ЕЕ ИЗМЕРЕНИЯ

Производительность труда характеризует эффективность (плодотворность) деятельности работников.

Основными показателями производительности труда являются:

1. Выработка.
2. Трудоемкость.

МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА:

1. **Натуральный** (используются натуральные и условно натуральные измерители (тонны, штуки, метры, др.)); используется при сопоставлении производительности труда бригад, участков, др.).
2. **Трудовой** (производительность труда измеряется в нормо-часах; характеризует отношение нормативных затрат рабочего времени к фактическим; используется для сравнения затрат труда с существующими нормами).
3. **Стоимостной** (в стоимостном выражении; зависит от инфляции, от используемых цен).

АНАЛИЗ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Анализ производительности труда – это анализ, изучающий развитие эффективности труда, измерение его количественных и качественных показателей по выпуску продукции, произведенного работником за определенное время.

Анализ производительности труда необходим для:

- ✓ определения степени напряженности плана производительности труда;
- ✓ определения реального уровня производительности труда и его изменений в сравнении с базисным периодом;
- ✓ определения главных факторов, которые оказывают влияние на рост или снижение производительности труда;
- ✓ разработки мероприятий по выявлению внутренних резервов роста производства.

Система показателей анализа:

1. Частные показатели (трудоемкость продукта определенного вида за один человеко-час).
2. Обобщающие показатели (среднечасовая, среднедневная и среднегодовая выработка одним рабочим).
3. Вспомогательные показатели (временные затраты на выполнение единицы работы определенного вида или весь объем выполненных работ).

МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ЕДИНИЦ ИЗМЕРЕНИЯ



ФАКТОРЫ И РЕЗЕРВЫ РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Факторы изменения производительности труда — это причины, определяющие изменение уровня производительности труда.

1) регионально-экономические факторы

(природноклиматические условия, их изменения; наличие свободных ресурсов рабочей силы, электроэнергии, воды; расстояние до коммуникаций; др.);

2) факторы ускорения НТП

(изменения технического уровня производства; внедрение высокоэффективной техники; применение прогрессивных технологий; использование автоматизированных систем: др.);

3) экономические факторы

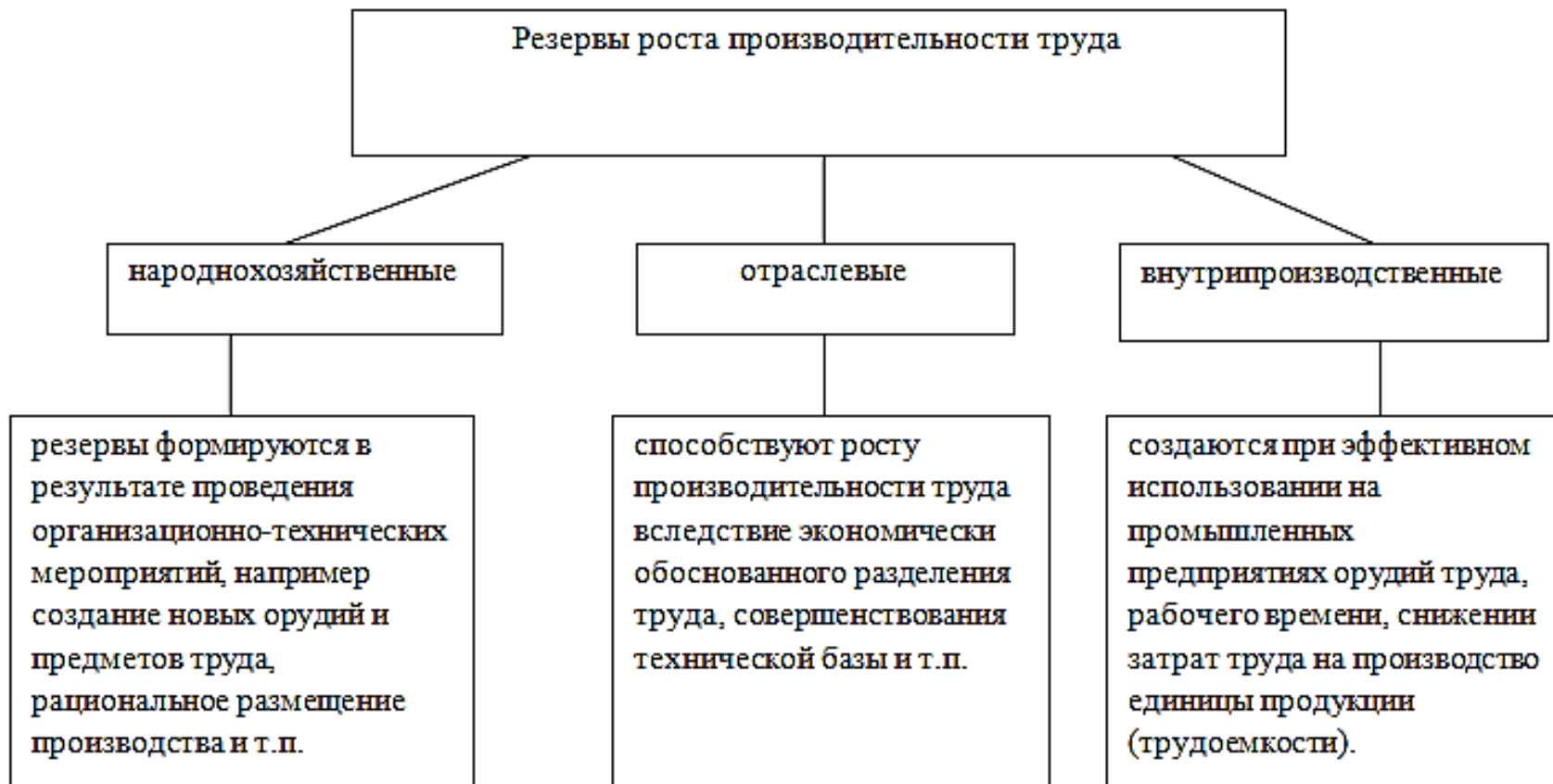
(совершенствование управления, организации производства и труда; планирование и управление кадрами; др.);

4) социальные факторы

(человеческий фактор; сокращение объемов монотонного, тяжелого труда; др.).

Резервы роста производительности труда — это возможности экономии численности персонала организации (снижение трудоемкости изготовления продукции; резервы улучшения структуры, повышение компетенции кадров и лучшее использование рабочей силы; др.)

РЕЗЕРВЫ РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА



Специфика стратегической гибкости рабочей силы работника / Features of the strategic flexibility of the employee workforce

Отличительный (специфический) признак / Distinctive (specific) feature	Характеристика специфического признака / Characteristic of a specific feature
Причина	Утвержденная стратегия развития предприятия, позиционируемая как совокупность однонаправленных векторов стратегического развития (ВСП)
Посыл работника к приобретению (наращиванию) гибкости рабочей силы	Должный уровень мотивации к участию в реализации одного или нескольких ВСП
Измеритель гибкости	Стратегический потенциал работника, определяемый количеством ВСП, к участию в которых он полностью готов (то есть, и пригоден, и мотивирован)
Типы стратегической гибкости рабочей силы	мотивационная гибкость, либо не требующая получения работником дополнительных профессиональных знаний (умений, навыков), либо предполагающая прохождение краткосрочных курсов повышения квалификации; корректирующая гибкость, требующая дополнительной подготовки работника в формате диверсифицированных курсов повышения квалификации; трансформационная гибкость, требующая кардинальной переподготовки с целью соответствия новому функционалу ВСП
Цель работника	Повышение степени использования трудового потенциала работника; удовлетворение профессиональных интересов и карьерных ожиданий
Цель хозяйствующего субъекта	Успешная реализация стратегии развития предприятия (организации)
Награда работнику (ожидаемый результат)	Повышение качества занятости (качества трудовой жизни) работника

Необходимость приобретения (повышения уровня) работником «гибкости своей рабочей силы» определяется реальными негативными факторами производственно-трудовой сферы.

Величина адаптационного потенциала — это количество освоенных дополнительных и смежных профессий, обеспечивающих межпрофессиональную мобильность.

ЭЛЕКТРОННЫЙ КАДРОВЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ –

это единый механизм по работе с кадровыми документами, представленными в электронном виде, с реализацией концепции “безбумажного делопроизводства”.

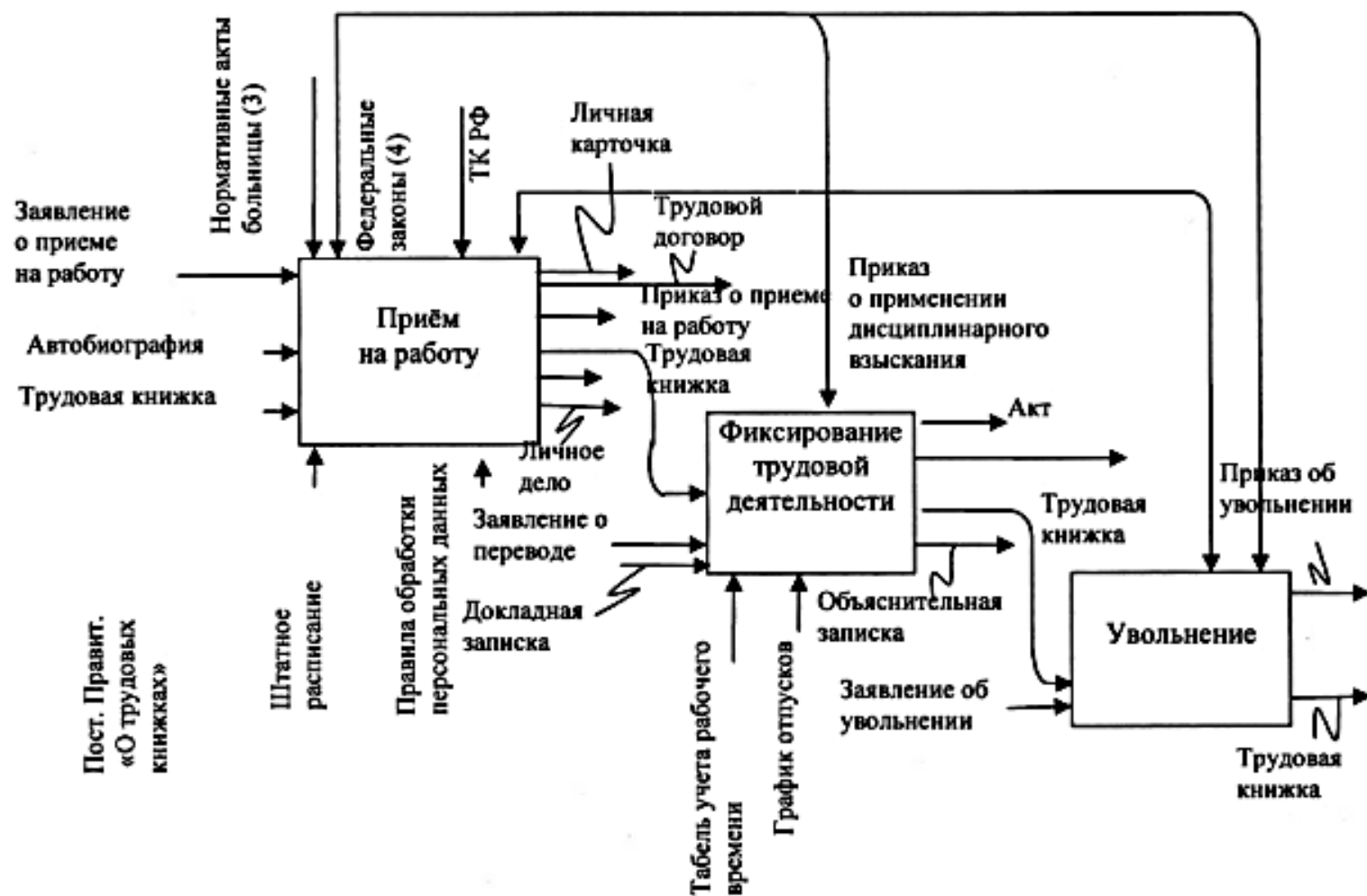
ТАКАЯ ФОРМА ВЕДЕНИЯ КАДРОВОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА ПОЗВОЛЯЕТ ОРГАНИЗАЦИЯМ

ускорять внутреннее и внешнее взаимодействие, т.е.

уменьшать время на согласование и продвижение документов,

- создавать единую систему кадрового делопроизводства,
- оптимизировать кадровые бизнес-процессы,
- увеличивать надежность в управлении конфиденциальной информацией,
- снижать время на генерацию аналитических отчетов
- исключать дубликаты и потери документов.

Наименование облачного продукта	Описание облачного продукта
1С Битрикс: Корпоративный портал	Система управления внутренней информацией предприятия для текущей кадровой работы и коллективной работы над проектами
Виртуальный удаленный рабочий стол	Пространство, являющееся заменой рабочему компьютеру, пользователь получает полноценный доступ к рабочему месту с помощью сети Интернет. Рекомендуется использовать при удаленной занятости с гибким графиком работы
Хранилище информации (Согр. Drive, Dropbox, Dropbox Business)	Резервное копирование, синхронизация и совместная работа с файлами
Облачная IP-АТС	Онлайн-сервис, предоставляющий возможности мини-АТС с функцией записи разговоров, использования многоканальных номеров, перевода вызовов и т.д. Технология не требует создания специальной инфраструктуры и использования специального оборудования, достаточно наличие выхода в Интернет



**Надпрофессиональные навыки персонала, необходимые
в условиях цифровизации***

Наименование навыка	Содержание навыка
Умение мыслить системно	Систематизировать информацию, определять содержание элементов системы, их внутренние взаимосвязи
Умение использовать коммуникативные межотраслевые навыки	Понимать технологию производства, знать менеджмент процессов
Умение осуществлять проекты	Владеть навыками разделения процессов на отдельные элементы и уметь поэтапно их проектировать
Умение быть клиентоориентированным	Знать потребителя и уметь работать на удовлетворение его потребностей
Владение иностранными языками	Владеть иностранными языками на высоком уровне
Умение работать в режиме неопределенности и быстрой смене задач	Уметь работать в режиме уточнения и быстрой смены задач, уметь распределять ресурсы и управлять своим временем