

2. Морозов М.М. Анализ динамики развития страхового рынка // Вестник Российского нового университета. 2010. Вып. 2. Экономика. С. 45–49.
3. Морозов М.М., Морозова Н.С. Особенности страхования туроператоров в условиях структурных изменений на туристском рынке // Туризм: право и экономика. 2016. № 4 (59). С. 25–27.
4. Mhanna R. Sport Tourism: New Challenges in a Globalised World // Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publisher, 2017. 330 p.
5. Müller M. After Sochi 2014: Cost and Impacts of Russia's Olympic Games // The Building Economist. 2016. Sept. P. 23.
6. Special Risks and Contingency Cover Insurance // Swiss Re. URL: [http://www.swissre.com/library/archive/Special\\_risks\\_and\\_contingency\\_cover\\_insurance.html](http://www.swissre.com/library/archive/Special_risks_and_contingency_cover_insurance.html) (date of the application: 22.10.2018).

### Literatura

1. Morozov M.A., Morozova N.S. Otsenka konkurentosposobnosti turistskoj destinatsii na osnove klasternogo podkhoda // Vestnik Rossijskogo gosudarstvennogo torgovo-ekonomicheskogo universiteta. 2011. № 11 (59). S. 114–124.
2. Morozov M.M. Analiz dinamiki razvitiya strakhovogo rynka // Vestnik Rossijskogo novogo universiteta. 2010. Vyp. 2. Ehkonomika. S. 45–49.
3. Morozov M.M., Morozova N.S. Osobennosti strakhovaniya turoperatorov v usloviyakh strukturnykh izmenenij na turistskom rynke // Turizm: pravo i ekonomika. 2016. № 4 (59). S. 25–27.
4. Mhanna R. Sport Tourism: New Challenges in a Globalised World // Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publisher, 2017. 330 p.
5. Müller M. After Sochi 2014: Cost and Impacts of Russia's Olympic Games // The Building Economist. 2016. Sept. P. 23.
6. Special Risks and Contingency Cover Insurance // Swiss Re. URL: [http://www.swissre.com/library/archive/Special\\_risks\\_and\\_contingency\\_cover\\_insurance.html](http://www.swissre.com/library/archive/Special_risks_and_contingency_cover_insurance.html) (date of the application: 22.10.2018).

DOI: 10.25586/RNU.V9276.19.01.P.106

УДК 338.46

А.К. Рамбургер

---

### ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ ОРГАНИЗАЦИИ

---

Проблема нехватки квалифицированных кадров в организации в каждой стране решается по-разному в зависимости от национальных особенностей государства. Рассмотрен зарубежный опыт планирования и прогнозирования потребности в персонале организации на примере Японии, США и ряда европейских стран. Описан отечественный опыт прогнозирования потребности в кадрах. Представлены предложения по формированию персонала в условиях российской действительности.

*Ключевые слова:* зарубежный опыт, планирование, прогнозирование, персонал, потребность.

А.К. Ramburger

FOREIGN EXPERIENCE IN PLANNING AND FORECASTING  
THE PERSONNEL NEEDS OF AN ORGANIZATION

The problem of shortage of qualified personnel in the organization in each country is solved differently depending on the national characteristics of the state. The foreign experience of planning and forecasting staffing needs of an organization is considered on the example of Japan, the USA and a number of European countries. Russian experience in forecasting staffing needs is described. Proposals for the formation of personnel in the Russian reality are presented.

*Keywords:* foreign experience, planning, forecasting, personnel, need.

*Введение*

Создание организаций, которые бы отвечали мировым стандартам и были конкурентоспособными на мировом рынке, непосредственно связано с их персоналом. Чтобы реализовать все возможности, заложенные в новых методах управления, нужны компетентные и высококвалифицированные сотрудники. От их знаний, профессионализма, дисциплины, мотивации, восприимчивости к обучению, способности решать проблемы и зависит конкурентоспособность организации.

Для каждой организации вне зависимости от численности ее персонала важно определять потребности в кадрах. Это она делает с помощью планирования и прогнозирования потребности в персонале. В результате прогнозирования спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может определить численность персонала, в котором она нуждается, уровень его квалификации и расстановку самих кадров.

На сегодняшний день стоит проблема нехватки на рынке труда высококвалифицированных специалистов, и каждая страна решает эту проблему по-своему с учетом своих национальных особенностей.

*Применяемые в анализе теоретические основы*

Планирование потребности в персонале определяется как процесс обеспечения

организации необходимым количеством квалифицированного персонала [4]. Исходя из определения, можно выделить основную цель планирования персонала в организации – это обеспечение эффективного использования человеческих ресурсов в заданный период времени.

Зарубежные авторы немного дополняют определение планирования потребности в персонале. Они рассматривают его тоже как процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, только делают оговорку, что этот персонал должен быть принят на правильные должности в правильное время [2, с. 7–22].

В зарубежной практике организации стараются распланировать работу с кадрами с учетом теории выживания организации в условиях «структурного сдвига». Данная теория строится на следующих убеждениях:

- в целом специализированные организации являются более совершенными, нежели диверсифицированными, однако при этом они менее живучи;
- рентабельность организаций со временем уменьшается;
- «смертность» организации с возрастом имеет тенденцию к падению, т.е. чем старше организация, тем меньше возможность ее банкротства, ликвидации или исчезновения.

Рассмотрим один из подходов к теории выживания организации. В работах А. Эрели и Ж. Моно представлен «биологический подход», который утверждает, что жизненный цикл организации аналогичен жизненному циклу биологических объектов. Исходя из этого подхода, исследователи сделали следующие выводы:

1. Организации стареют так же, как и живые существа (снижается их восприимчивость ко всему выходящему за формализованные рамки, вследствие чего организации превращаются в закрытые системы).

2. Закрытая полностью система не может впитывать новую информацию, а значит, оказывается «застывшей». Организации при этом продолжают существовать, однако они становятся похожими на умирающих.

3. Роль руководителя состоит в поддержании системы в состоянии открытости, а также в ориентации ресурсов организации на инновации, которые способны обеспечить выживание и адаптацию организации к изменяющемуся окружению.

4. Поддержание открытости системы организации обходится дороже в плане финансов, времени, стрессов, чем управление на принципах планирования, но именно это является основным фактором выживания организации в современных условиях [7].

Таким образом, выживание и эффективность деятельности организации зависят от периодического и планомерного изменения целей, кадрового состава и руководства.

#### *Тенденции в системе управления персоналом в Японии и США*

Рассмотрим опыт Японии в развитии персонала организации. В центре концепции управления в японских корпорациях находится человек. Он является наи-

вышей ценностью для организации. Все системы управления нацелены на пробуждение способностей персонала, которые должны максимально использоваться в процессе деятельности организации, при этом человек стремится к процветанию компании, в которой работает [Там же]. Это обеспечивает для Японии уже на протяжении длительного периода успешное развитие экономики и высокую эффективность производства в стране.

Опыт Японии переняли США и европейские страны. Они разработали различные модели управления, в центре внимания которых находится человек.

По мнению многих зарубежных исследователей, главными моментами в работе с персоналом являются:

- ресурсная ориентация, т.е. в соответствии со стратегическими целями организации используются индивидуальные способности работников;
- интеграция стремлений, потребностей и запросов работников с интересами организации.

Зарубежные исследователи считают, что фирменная кадровая политика является важным аспектом планирования и прогнозирования потребности в человеческих ресурсах в организации.

Фирменная кадровая политика осуществляется только после структурного анализа профессионально-квалификационного состава персонала. Структурный анализ кадров организации базируется на учете уровня квалификации, продолжительности трудового стажа работников, их возрастного состава, соотношения численности мужчин и женщин в организации. Другим важным элементом кадровой политики фирмы служит определение эффективности использования рабочего времени в течение трудового дня, коэффициента текучести рабочей силы и др.

Для обеспечения организации квалифицированными рабочими кадрами на этапе приема на работу могут быть проведены конкурсы среди претендентов на должности или выделены места способным студентам университетов и колледжей.

После структурного анализа персонала осуществляется планирование использования человеческих ресурсов в организации. Анализ начинается с составления баланса, далее на его основе определяется объем трудовых затрат, необходимых для изготовления продукции. На следующем этапе устанавливается объем трудовых затрат в период планирования. Затем, исходя из продолжительности рабочего дня, количества трудовых дней, объема трудовых затрат в расчете на одного работника, устанавливаются масштабы использования трудовых ресурсов в организации.

Так как ни одна организация не изолирована полностью от социума, то выявление потенциальных возможностей общества в отношении использования человеческих ресурсов является важным условием кратко- и долгосрочного планирования фирменной кадровой политики. Поэтому необходимо постоянно анализировать прогнозы занятости в стране и на международном рынке рабочей силы.

В США деятельность служб по кадрам строится на основе «анализа работ» [6]. Такой анализ требуется проводить высококвалифицированным специалистам, так как работники кадровых служб составляют и подробно описывают все существующие в организации виды деятельности, которые выполняются всеми сотрудниками компании. Описание работ состоит из двух частей:

- в первой части определены обязанности исполнителя (что он должен делать с информацией и людьми, какими методами выполнять работы, с помощью какого оборудования и каких материалов и т.д.);

- во второй описаны работы, устанавливающие требования к исполнителю (образование, опыт, ответственность, необходимость взаимоотношений со служащими компании и внешними организациями, руководства и надзора, физические и умственные усилия, условия труда).

На основе реестра описанных работ для исполнителей составляются должностные инструкции, аналитические карты, профессиограммы и другие документы. Эффективность выполнения работниками их непосредственных задач оценивается путем аттестации.

По мнению японских исследователей, цель предпринимательской деятельности заключается в планомерном развитии мотивации своих работников. В японских традициях сотруднику не принято часто менять место работы. Чаще всего японцы работают в одной фирме с самых первых дней своей трудовой деятельности до выхода на пенсию. В Японии считается, что благополучие семьи сотрудника тесно связано с преуспеванием организации, в которой он работает, с личным усердием и преданностью делу (целям) организации.

Руководство каждой японской организации стремится «воспитать» своего работника. Как правило, японские корпорации и фирмы при приеме на работу ориентируются на выпускников средних и высших учебных заведений. Многие организации в учебных заведениях вывешивают объявления с указанием количества лиц, подлежащих приему на работу в следующем году, анализируют состав учащегося выпускных курсов, ведут переговоры с наиболее перспективными из них и выдают индивидуальные приглашения на работу. После окончания учебы выпускники приходят в выбранные ими организации и сдают письменный экзамен, оценивающий их профессиональную подготовку

и общеобразовательный уровень. После сдавшие экзамен кандидаты проходят собеседование: непосредственно с директором либо с представителем отдела кадров, начальником отдела кадров, главой организации. На последнем этапе успешно прошедшие собеседование принимаются в организацию. После чего для них организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации [7].

*Анализ опыта планирования и прогнозирования потребности в персонале организации на примере нескольких стран*

Рассмотрим несколько подходов к прогнозированию потребностей организаций в персонале в российской и зарубежной практиках.

Отечественный опыт прогнозирования потребности в кадрах берет свое начало с 30-х гг. прошлого столетия. В то время использовались такие методы определения перспективной потребности в специалистах:

1. *Штатный метод*. На основе научно разработанных и унифицированных штатных расписаний, нормативов с учетом специфики каждой отрасли определялась потребность в кадрах, а общая потребность в персонале – как произведение перспективного объема производства на плановый норматив обслуживания.

2. *Нормативный метод* (метод «коэффициента насыщенности»). Был предложен С. Гусятинером, И. Ляшниковым, Г. Анодиным и В. Комаровым [4]. Под нормативом насыщенности они понимали долю специалистов (число специалистов на 1000 работающих), которая должна выдерживаться в организациях различных отраслей. На основе данного норматива производилось определение текущей

и перспективной потребности организаций в специалистах.

3. *Комбинированный метод*. Представлял собой синтез первых двух методов, предусматривал определение текущей потребности в специалистах на первые пять лет планируемого периода прямым счетом на основе разработанных типовых штатов, а в последующие годы определение перспективной потребности осуществлялось на основе коэффициентов насыщенности.

После развала СССР отработанный в стране механизм прогнозирования потребности в персонале был отвергнут.

В связи с изменениями во всех сферах, особенно в экономике страны, отсутствием единой федеральной модели регулирования спроса и предложения квалифицированной рабочей силы в субъектах Российской Федерации возникают и реализуются различные модели прогнозирования потребности в персонале на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

В качестве примера назовем методику прогнозирования в Самарской области, разработанную местным Центром профессионального образования [1]. Она основывается на сопоставлении структуры рабочих мест и классификации профессий и специальностей образования, существующих в области.

Еще одной методикой прогнозирования потребности в персонале организации является «технологическая» методика Петрозаводского государственного университета. Она предполагает нормативный подход на основе определения количества рабочей силы, необходимого для производства единицы продукции в соответствии с макроэкономическими прогнозными показателями развития экономики [3].

Данные методики, однако, не являются универсальными с точки зрения реализа-



ции целей регионального прогнозирования. По мнению специалистов, прогнозирование лучше проводить с помощью интегрированного подхода, который сочетает в себе различные методы исследования и прогнозирования рынка труда.

Рассмотрим теперь зарубежные методики прогнозирования потребности в персонале.

В Нидерландах горизонт прогнозирования составляет пять лет для довольно большого числа секторов экономики, профессий и типов образования. Обновление такого прогноза производится каждые два года. Отличительная черта данной модели – прогнозирование не общих показателей спроса и предложения на рынке труда, а числа новых рабочих мест и притока трудовых ресурсов.

В Великобритании прогнозированием потребности в персонале занимается Институт исследований занятости. Прогноз строится на 5–10-летние периоды, а его обновление происходит ежегодно. Прогнозирование включает:

- разработку прогнозов изменения занятости в экономике;
- изменения структуры отраслей экономики;
- распределения занятости по профессиям и типам занятости;
- предложения высококвалифицированного труда.

Прогнозирование потребности в кадрах в США ведется уже три с половиной десятилетия. Прогноз строится на десятилетие и обновляется каждые два года, при этом в течение этого периода публикуются обзоры последних показателей. Бюро статистики труда занимается разработкой прогнозов совокупности человеческого капитала и его структуры.

В Германии прогнозирование потребности в кадрах возложено на многочисленные

комиссии, экономические научно-исследовательские институты, исследовательские университеты. Они координируют развитие профессионального образования на национальном уровне, прогнозируют количественный рост образования, его финансирование, использование ресурсов, возможностей трудоустройства выпускников, стимулируют и координируют нововведения в области профессионального образования.

Прогнозирование потребностей в персонале во Франции осуществляется в рамках соответствующих пятилетних планов, при этом государство целенаправленно вмешивается в процессы подготовки кадров. Прогнозы строятся следующим образом: определяется количество рабочих мест с учетом объема производства и прогнозов производительности и продолжительности труда; анализируются динамические изменения профессиональной структуры трудовых ресурсов. Данные прогнозы формируются с учетом демографической ситуации и профессиональной мобильности трудоспособного населения страны.

#### *Заключение*

Во всех развитых странах в настоящее время сложилась определенная система методов и моделей планирования и прогнозирования потребности в персонале. Однако российские методики прогнозирования потребностей в персонале региональных экономик отличаются от современных, применяемых в мире.

Стоит разработать свою систему планирования и прогнозирования потребности в персонале, которая бы сочетала преимущества зарубежных методик, но при этом была бы лишена их недостатков. Следует отметить, что в условиях перехода к цифровой экономике принципиально меняют-

ся потребности предприятий в кадрах, что должно учитываться при выборе методов планирования и прогнозирования потребности в персонале [5].

Также в настоящее время организациям необходимо ориентироваться на выращивание своих кадров. В российской действительности молодое поколение специалистов и работников имеет тенденцию часто менять место работы («искать свое предна-

значение»). Поэтому организациям нужно разработать методы удержания персонала, особенно молодых специалистов, в своих компаниях. Проще обучить и «воспитать» под свои принципы работника, который был бы квалифицированным, компетентным и выполнял свои обязанности качественно, чем каждый раз искать нового работника из числа уже имеющихся на рынке специалистов со стажем работы.

### Литература

1. Алашеев С.Ю., Кутейницына Т.Г. Методика среднесрочного прогнозирования кадровых потребностей экономики для формирования заказа на подготовку в региональных системах профессионального образования // Эффективные методы прогнозирования кадровых потребностей рынка труда для формирования регионального заказа на подготовку кадров: сборник докладов. М.: Федеральный институт развития образования, 2016. С. 48–68.
2. Андреевский И.А., Соколов Р.В. Информационный менеджмент: учебное пособие. СПб., 2016. 127 с.
3. Гуртов В.А., Кекконен А.А. Модели среднесрочного прогнозирования спроса экономики на квалифицированные кадры // Кадровик. 2010. № 12 (4). С. 58–66.
4. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: учебник. М.: Инфра-М, 2012. 261 с.
5. Морозова Н.С. Особенности управления персоналом в условиях цифровой экономики // Человеческий капитал в формате цифровой экономики: сборник докладов Международной научной конференции, посвященной 90-летию С.П. Капицы. М., 2018. С. 324–331.
6. Шекин С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2002. 368 с. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»»).
7. Шекин Г. Организация и психология управления персоналом: учебно-методическое пособие. Киев: МАУП, 2002. 832 с.

### Literatura

1. Alasheev S.Yu., Kutejnitsyna T.G. Metodika srednesrochnogo prognozirovaniya kadrovyykh potrebnostej ekonomiki dlya formirovaniya zakaza na podgotovku v regional'nykh sistemakh professional'nogo obrazovaniya // Effektivnye metody prognozirovaniya kadrovyykh potrebnostej rynka truda dlya formirovaniya regional'nogo zakaza na podgotovku kadrov: sbornik докладов. М.: Federal'nyj institut razvitiya obrazovaniya, 2016. S. 48–68.
2. Andreevskij I.L., Sokolov R.V. Informatsionnyj menedzhment: uchebnoe posobie. SPb., 2016. 127 s.
3. Gurtov V.A., Kekkonen A.L. Modeli srednesrochnogo prognozirovaniya sprosa ekonomiki na kvalifitsirovannye kadry // Kadrovik. 2010. № 12 (4). S. 58–66.
4. Kibanova A.Ya. Upravlenie personalom organizatsii: uchebnik. М.: Infra-M, 2012. 261 s.
5. Morozova N.S. Osobennosti upravleniya personalom v usloviyakh tsifrovoj ekonomiki // Chelovecheskij kapital v формате tsifrovoj ekonomiki: sbornik докладов Mezhdunarodnoj nauchnoj konferentsii, posvyashchennoj 90-letiyu S.P. Kapitsy. М., 2018. S. 324–331.

6. *Shekshnya S.V.* Upravlenie personalom sovremennoj organizatsii: uchebno-prakticheskoe posobie. Izd. 5-e, pererab. i dop. M.: ЗАО “Biznes-shkola «Intel-Sintez»”, 2002. 368 s. (Seriya “Biblioteka zhurnala «Upravlenie personalom»”).

7. *Shchekin G.* Organizatsiya i psikhologiya upravleniya personalom: uchebno-metodicheskoe posobie. Kiev: MAUP, 2002. 832 s.

DOI: 10.25586/RNU.V9276.19.01.P.113

УДК 331.103

О.Н. Родина

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ  
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ГРУП СЕРВИС  
ООО «ФОЛЬКСВАГЕН ГРУП РУС»

Приведена краткая характеристика ООО «Фольксваген Групп Рус» на российском рынке, описаны некоторые принципы обучения и развития компетентности сотрудников, рассмотрены требующиеся для этого различные инструменты. На основе специальных критериев, выделенных из теории командообразования тренингов, дана оценка уровня развития команды одного из отделов подразделения Групп Сервис, выявлены слабые места и предложены пути преодоления имеющихся проблем.

*Ключевые слова:* командообразование, тимбилдинг, построение команды, тренинг, коллектив, руководитель, «Фольксваген», ООО «Фольксваген Групп Рус».

O.N. Rodina

SOME ASPECTS OF TEAM BUILDING OF GROUP SERVICE  
DIVISION OF VOLKSWAGEN GROUP RUS LLC

A brief description of Volkswagen Group Rus LLC on the Russian market is given, some principles of training and developing the competence of employees are described, the various tools required for this are considered. On the basis of special criteria derived from the theory of team building trainings, an assessment of the level of development of a team from one of the divisions of the Group Service is made, weaknesses are identified, and ways to overcome the existing problems are suggested.

*Keywords:* team building, training, collective, leader, Volkswagen, Volkswagen Group Rus LLC.

ООО «Фольксваген Групп Автомобили» было зарегистрировано в Москве в 1999 г. и являлось импортерской структурой, управляющей продажами и послепродажным обслуживанием автомобилей Volkswagen. В 2003 г. было реорганизовано в ООО «Фольксваген Групп Рус», в 2009 г. к нему присоединено ООО «Фольксваген Рус», созданное в 2006 г. в Калуге для

управления новым заводом, где собирают автомобили Volkswagen и Škoda.

С ноября 2007 г. ООО «Фольксваген Групп Рус» производит автомобили в Калуге, в 170 км к юго-западу от Москвы. В октябре 2009 г. на заводе в присутствии первых лиц государства было торжественно запущено производство полного цикла. В данный момент на калужском заводе