Введение

Актуальность работы: сегодня в Российской Федерации наблюдается дефицит рабочей силы, как квалифицированной, так и представителей рабочих специальностей. Это связано со многими факторами: распад СССР и переход от плановой социалистической экономики (когда проблемы с кадрами попросту не возникало) к рыночным отношениям; демографический кризис, последствиями которого стали, превышение смертности над рождаемостью (когда многие люди не доживают до пенсии – при средней продолжительности жизни около 60 лет) и, как следствие, резкое сокращение численности населения страны; развитие техники и технологии, с одной стороны и несоответствующее образование, с другой; низкие зарплаты привели к непрестижности многих рабочих специальностей, в результате чего в некоторых отраслях промышленности решить кадровую проблему можно только благодаря трудовому персоналу из ближнего зарубежья. Отсутствие кадрового планирования на государственном уровне привело к переизбытку одних специальностей (менеджеров, экономистов, юристов) в ущерб другим (отмечается нехватка инженеров в промышленности, квалифицированных рабочих), дефицит трудового персонала в одних регионах и безработица в других регионах. Это говорит, с одной стороны, о том, что проблемы нахождения и привлечения квалифицированных кадров каждая организация (частная особенно) должна решать самостоятельно без помощи государства, а с другой, если организация ориентирована на долгосрочное развитие, то существующую систему управления кадрами надо менять, поскольку проблемы, связанные с демографией и отсутствием квалифицированных кадров будут только расти, а во многих организациях отсутствует целенаправленное управление кадровой политикой, как максимум стратегия организации ограничивается рыночными целями (рост прибыли, занятие новых рынков и так далее). Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики, учитывающей все аспекты, можно реализовать с помощью кадрового планирования – направленной на стратегические и текущие задачи в сфере управления персоналом. Кадровое планирование охватывает все направления кадровой политики, предусматривает определение стратегических проблем и их решении путем осуществления конкретных мероприятий в виде оперативных планов; разрабатываются показатели, которые необходимо достичь, происходит постоянный контроль по их достижимости, корректировке в случае необходимости; происходит определение необходимых ресурсов; определяются подразделения и службы, с которыми будет осуществляться взаимодействие. Результатом кадрового планирования является не только привлечение в нужном количестве и нужного качества персонала и отсутствие дефицита, снижение текучести кадров, но и прогнозирование и предвидение в будущем положения на рынке труда и своевременное реагирование на возникшие изменения.

**Предмет исследования:** направления кадрового планирования в организации

**Объект исследования**: кадровое планирование в организации

**Цель исследования:** выявить и проанализировать направления кадрового планирования

**Задачи исследования:**

1. Раскрыть сущность кадрового планирования в организации.

2. Дать характеристику направлениям кадрового планирования.

3. Выявить мероприятия, необходимые для эффективной реализации программы кадрового планирования

**Структура работы:** курсовой проект состоит из введения, двух глав, заключения, двух приложений, списка литературы.

1. Основы кадрового планирования

1.1 Сущность и содержание кадрового планирования

Кадровое планирование – целенаправленная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями, является составной частью стратегического управления организацией, помогает определить стратегию, цели и задачи кадровой политики и способствует их достижению через систему соответствующих мероприятий. Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее работников[[1]](#footnote-1). Для организации важно располагать работниками, (имеющими соответствующие способности и квалификацию), необходимыми для решения ее целей и задач. Кадровое планирование должно создавать условия для привлечения работников в организацию, поэтому одной из задач является учет интересов всех работников организации. Кадровое планирование должно ответить на следующие вопросы:

Сколько работников необходимо организации, какой квалификации, когда и где?

Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?

Как лучше использовать каждого работника в соответствии с его способностями?

Каким образом обеспечить развитие потенциала сотрудников для выполнения новых квалификационных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?

Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Кадровое планирование осуществляет отдел кадров организации по информации, поступающей от структурных подразделений. Цели планирования должны формулироваться систематически, необходимым требованием является учет правовых норм и принципов политики организации. На содержание кадрового планирования оказывают существенное влияние колебания товарного рынка, изменения структуры спроса на производимые товары и услуги. Планирование, в свою очередь должно опережать изменения в жизненном цикле производимой продукции и воздействовать на техническое развитие производства. Для этого проводятся мероприятия по планированию трудового потенциала предприятия, они охватывают стратегическое развитие кадров и системы стимулирования, усиление участия сотрудников в управлении, целенаправленный отбор кадров, имеющих знания и способности, необходимые для выполнения будущих задач[[2]](#footnote-2).

Структура кадрового планирования представлена уровнями: стратегическое планирование ориентировано на выявление и решение проблем, связанных с будущим организации и зависит от экономического, технологического и социального развития, его срок от 3 до 10 лет. Под тактическим планированием можно понимать среднеориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от 1 года до 3 лет), задачи и планируемые мероприятия представлены более детально и дифференцированно. Оперативное планирование – краткосрочное планирование (сроком до 1 года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей, содержание планируемых мероприятий отражено в оперативном плане. Оперативный план работы с персоналом – детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет получить данные:

о постоянном составе сотрудников (паспортные данные, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);

о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, рабочих, служащих);

о текучести кадров;

о потере времени из-за простоев, по болезни;

о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков);

о заработной плате рабочих и служащих (структура заработной платы, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

об услугах социального характера, предоставляемых государством и организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно)[[3]](#footnote-3).

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, специально обрабатываемых для кадрового планирования.

При кадровом планировании важную роль играет планирование расходов на персонал, определяющее качество и глубину мероприятий кадрового планирования. При планировании расходов на персонал, в первую очередь следует иметь в виду следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами на общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды. Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), здорового психологического климата в организации, расходы на создание новых рабочих мест.

Если текучесть кадров большая, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. Расходы на персонал являются основой для разработки производственных и социальных показателей организации. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено:

отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;

внедрением новых технологий, предъявляющих более высокие требования к квалификации персонала, стоимость которого растет;

изменением законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов, повышением цен на товары первой необходимости[[4]](#footnote-4).

1.2 Кадровый контроллинг

Кадровое планирование не может быть успешным без контроля. При этом контроль нельзя путать с надзором над людьми в организации. Контроль как функция руководства всегда направлен на конкретные задачи и является составной частью целенаправленного процесса принятия кадровых решений. Первой задачей контроля показателей является фиксация результатов кадрового планирования. За сопоставлением запланированного и полученного результатов обычно следуют анализ отклонений и разработка мероприятий по корректировке планов. Наряду с задачей информационной поддержки кадрового планирования кадровый контроль в рамках общего организационного контроля направлен на оптимизацию использования персонала в организации. Контроль дает информацию для отчетности и позволяет документировать соблюдение трудовых и социально-правовых норм. Контроль может касаться, с одной стороны, самих кадровых процессов, а с другой их результатов, тем самым возникает кадровый контроллинг, координирующий процессы планирования, контроля и информации. В качестве целей кадрового контроллинга рассматривают:

поддержку кадрового планирования;

обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации;

повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков в кадровой работе.

К задачам кадрового контроллинга относят создание кадровой информационной системы, а также анализ имеющейся информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы. Кроме того, часто передается координационная функция, как между различными кадровыми подсистемами, так и по согласованию их с другими подсистемами организации. На практике для наглядности кадрового контроллинга используются детализованные перечни задач, один из них представлен в Приложении 1.

Таким образом, можно отметить:

1. Кадровое планирование – целенаправленная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями работников и предъявляемыми требованиями, является составной частью стратегического управления организацией и способствует достижению организационных целей через систему соответствующих мероприятий.

2. Структура кадрового планирования представлена уровнями: стратегическое планирование (от 3 до 10 лет); тактическое (от 1 года до 3 лет); оперативное (до 1 года).

3. Основным документом по проведению текущей кадровой политики является оперативный план.

4. Кадровое планирование не может быть успешным без контроля, предназначенного для сопоставления действительных результатов с запланированными и последующей корректировки в случае необходимости.

**2. Направления кадрового планирования**

2.1 Планирование потребности в персонале

Важнейшей задачей кадрового планирования является обеспечение полной и эффективной занятости всех категорий работников на каждом предприятии. Полная занятость означает достижение сбалансированности между количеством рабочих мест и численностью трудовых ресурсов по всем категориям работников[[5]](#footnote-5).

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер. Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий. Качественная оценка потребности в персонале – попытка ответить на вопрос «кого?». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала «определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей». Важный момент в оценке персонала – разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

* разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
* разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
* расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
* реализацию оценочных мероприятий;
* разработку программ развития персонала;
* оценку затрат на осуществление программ развития персонала[[6]](#footnote-6).

Текущая потребность предприятия в основных рабочих определяется по нормам трудоемкости продукции. В общем виде годовую потребность в рабочих, можно рассчитать как отношение трудоемкости годовой производственной программы соответствующих работ к эффективному фонду времени одного рабочего по следующей формуле:

Рр = Тг/Фэ (1).

Где Рр – потребность в рабочих, человек; Тг – общая (годовая) трудоемкость работ, часов; Фэ - годовой эффективный фонд рабочего времени, человеко-часы.

В процессе планирования потребности в производственных рабочих определяется их явочный и списочный состав. В явочный состав входят те рабочие, которые должны являться на работу ежедневно для обеспечения нормального хода производства. В списочный включаются все рабочие, состоящие в группе промышленно-производственного персонала предприятия, в том числе и находящиеся в отпусках, отсутствующие по болезни и др. Списочный состав рабочих в течение года изменяется вследствие текучести кадров. Именно поэтому необходимо различать среднесписочное количество рабочих предприятия, представляющее собой их среднеарифметическую годовую численность.

Количественное соотношение между явочными и списочными рабочими или их структуру можно представить как отношение эффективного фонда рабочего времени к номинальному, соответствующие значения которых примерно равны 225 и 250 рабочим дням. Из этого соотношения (225:250 = 0,9) следует, что списочное количество рабочих больше явочного примерно на 10%, что видно из формулы количества списочного состава рабочих:

Рсп = 1,1Ря (2).

Где Рсп - списочная численность работников, Ря - явочная численность работников.

Планирование численности различных категорий персонала на отечественных предприятиях осуществляется, как правило, с помощью укрупненных методов или экономико-математических зависимостей. На основе разработанных моделей и формул можно вести расчет потребности в управленческом персонале по всем функциям, осуществляемым на производстве специалистами различных категорий:

n

Ч = (mitiКнрв) + (tp/T \* КнрвКфрв) (3).

i=1

Где Ч – численность административно-управленческого персонала определенной профессии; n – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку данной категории специалистов; mi – среднее количество определенных действий (расчетов, переговоров и т.д.) в рамках i-го организационно-управленческого вида работ за установленный промежуток времени; ti - время, необходимое для выполнения единицы mi в рамках i-го организационно-управленческого вида работ; T – рабочее время специалиста согласно контракту (трудовому договору) за соответствующий промежуток календарного времени; Кнрв – коэффициент необходимого распределения времени; Кфрв - коэффициент фактического времени; tp – время на различные работы, которые невозможно учесть в плановых расчетах[[7]](#footnote-7).

В ходе планирования численности персонала важное значение имеет установление дополнительной потребности в работниках различных категорий, которая складывается из прироста требуемой численности в связи с расширением объемов производства, а также из возмещения выбытия или убыли работников предприятия под влиянием естественных и социальных факторов. На предприятии дополнительную потребность персонала той или иной категории можно наиболее просто представить разностью планируемой (текущей) и фактической численности:

Рд = Рпл - Рф (4).

Где Рд – дополнительная потребность персонала; Рпл – планируемая потребность персонала; Рф – фактическая численность персонала.

В рыночной экономике более сложной является задача планирования перспективной потребности в персонале, необходимой для реализации стратегических целей предприятия[[8]](#footnote-8).

2.2 Планирование привлечения персонала

Планирование привлечения персонала – планирование мероприятий по найму и приему персонала в целях удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников. Этот процесс включает: 1) общий анализ потребности (настоящей и будущей в кадрах); 2) формулирование требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условий набора; 3) определение основных источников поступления кандидатов; 4) выбор методик оценки и отбора кадров.

В практике работы с кадрами выделяют четыре принципиальные схемы замещения должностей: замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации; замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; продвижение на вышестоящую должность собственных сотрудников, имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии; сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки резерва руководителей.

Прежде чем подбирать кандидатов на вакантную должность необходимо детально и точно представить его модель, то есть составить профессиограмму – перечень требований, предъявляемых к кандидату данной профессии, специальности и должности[[9]](#footnote-9). Структура профессиограммы приведена в таблице 1.

Таблица 1. Структура профессиограммы

|  |  |
| --- | --- |
| Раздел | Содержание раздела |
| Профессия | Общие сведения о профессии; изменения, которые произошли с развитием производства, перспективы развития профессии |
| Процесс труда | Характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, продукция, орудия труда, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место, рабочая поза |
| Санитарно-гигиенические условия | Работа в помещении или на воздухе; шум, вибрация, освещение, температура, режим труда и отдыха; монотонность и темп труда; возможность производственных травм, профзаболеваний; медицинские показания; льготы и компенсации |
| Психофизиологические требования профессии к работнику | Требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым качествам человека; требования к деловым качествам |
| Профессиональные знания и навыки | Перечень необходимых знаний, умений и навыков |
| Требования к подготовке и повышению квалификации кадров | Формы, методы и сроки профессионального обучения, перспектива профессионального роста |

Следующим этапом после разработки требований к должности является программа поиска претендентов, включающая в себя: объем средств, планируемых потратить на организация привлечения персонала; источники поиска (кадровые агентства, кадровая служба предприятия; внутри предприятия или на рынке труда); способ привлечения (объявление в СМИ, доска объявлений в организации); сроки поиска; необходимое количество соискателей; условия приема (конкурс, вне конкурса); способ отбора (собеседование письменное или устное, анкетирование, тестирование, экзамен)[[10]](#footnote-10).

Заключительный этап – проверка претендентов и отбор на должность наиболее подходящего кандидата кадровой службой в содействии с линейными руководителями и функциональными службами, а иногда и с топ-менеджерами. При грамотном кадровом планировании существует необходимость в утверждении внутреннего документа организации о порядке приема на конкретное рабочее место, особенно для кандидатов на высококвалифицированную или управленческую должность. Примером служить разработка Положения о порядке конкурса, состоящий из следующих пунктов (общие положения, количество этапов конкурса, задание каждого этапа, требования к кандидатам, система критериев для оценки, методы оценки, состав экспертов, сроки проведения). Чем более подробно будут разработаны разделы данного положения, тем более систематизированным, целенаправленным, объективным и точным будет отбор. Краткое описание методов оценки приведено в Приложении 2.

2.3 Планирование адаптации персонала

После приема на работу нового сотрудника или уже работающего в другом подразделении, в рамках кадрового планирования должны быть разработаны и организованы мероприятия по планированию адаптации персонала. Трудовая адаптация представляет собой взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха. Технология процесса адаптации состоит из четырех этапов: подготовительный, информационный, ознакомительный и адаптационный.

На подготовительном этапе осуществляется разработка документационного обеспечение процесса адаптации. Информационная брошюра – дает общее представление об организации (история создания, виды деятельности, стратегические задачи, оргструктура, нормы корпоративной культуры, деловая и производственная этика) и данные, касающиеся непосредственно рабочего места сотрудника (функции подразделения, данные о руководителе, содержание предстоящей работы, должностные требования к работнику, возможность профессионального роста). Общая программа адаптации является организационным документом по управлению адаптацией, составленным для конкретного работника на период информационного этапа адаптации. На основе общей программы адаптации менеджер по персоналу разрабатывает проект специализированной программы адаптации для новичка с учетом его личностных особенностей[[11]](#footnote-11). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

1. Функции подразделения:

цели и приоритеты, организация и структура;

направления деятельности;

взаимоотношения с другими подразделениями;

взаимоотношения внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность:

детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;

нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;

длительность рабочего дня и расписание;

3. Процедуры, правила, предписания:

правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;

поведение в случае аварий, правила техники безопасности;

информирование о несчастных случаях и опасности;

гигиенические стандарты;

отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;

правила поведения на рабочем месте;

контроль за нарушениями;

перерывы (перекуры, обед);

использование оборудования;

контроль и оценка исполнения.

4. Представление сотрудников подразделения[[12]](#footnote-12).

Кроме этого на данном этапе разрабатываются следующие документы: адаптационный лист; методические рекомендации по оценке уровня адаптированности сотрудника; бланк оценки адаптации; бланк отзыва о работе нового сотрудника в период адаптации; анкета сотрудника; требования к заключению об итогах адаптации.

На информационном этапе менеджер по персоналу в день подписания трудового договора встречается с новым работником, вручает информационную брошюру о предприятии, знакомит с предприятием и внутренними правилами, проводит ознакомительную экскурсию по объектам предприятия (столовая, цех, кабинет директора, правила входа и выхода, расположение информационного стенда). При зачислении нового сотрудника менеджер по персоналу совместно с непосредственным руководителем, если необходимо, подбирают для него наставника. Наставник должен обладать достаточным объемом знаний, умений и навыков, отзывчивостью, желанием работать с новым работником.

На ознакомительном этапе нового работника представляют непосредственному руководителю и рабочему коллективу. В назначенный день менеджер по персоналу провожает его на рабочее место и представляет непосредственному руководителю. Руководитель доводит до него основные правила и требования к работе, особенности социально-психологического климата трудовой группы, нормы поведения, методы контроля и оценки исполнения работы, правила использования оборудования и т.д.

Вводя нового работника в коллектив, руководитель представляет сотрудников данного подразделения и тех работников других подразделений, с которыми он будет взаимодействовать в процессе своей трудовой деятельности.

Заключительным и решающим является адаптационный этап. На этом этапе наставник наблюдает за ходом работы новичка, помогает решить текущие проблемы, советует и направляет. Через определенный промежуток времени с начала работы во время собеседования руководитель или наставник совместно с проходящим адаптацию заполняют адаптационный лист. На этом этапе осуществляется оценка текущих показателей адаптации, на основе нормативного документа «Оценка уровня адаптированности сотрудников организации. В качестве показателей продуктивности деятельности сотрудника используются данные о выполнении заданий в его адаптационном листе. Эти данные сравниваются с запланированными, и в соответствующем документе делается запись о мере их соответствия. Бланк оценки адаптации фиксирует результаты оценки, проведенной в два этапа: через один месяц и через три месяца со дня приема; хранится в службе управления персоналом (Приложение 4). Один раз в месяц в течение трех месяцев руководитель пишет отзыв о работе нового сотрудника в период адаптации по установленной форме. Отзыв позволяет установить отрицательные факторы адаптации, для их дальнейшего предотвращения. Сотрудник заполняет анкету в конце своего испытательного срока. Анкетный опрос проводится для определения и анализа его уровня социально-психологической и профессиональной адаптированности. Выявления мнения сотрудника о ходе адаптационного периода позволяет определить причины плохой адаптированности, выявить недостатки в проведенных мероприятиях.

Заключение об итогах адаптации подготавливается по завершению основных мероприятий, его пишет руководитель. В заключении указывается выявленный уровень адаптированности и выводы о прекращении мероприятий или продолжении или отказе в трудоустройстве работника после прохождения адаптационного периода[[13]](#footnote-13).

2.4 Планирование деловой карьеры персонала

Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров, более полного раскрытия способностей человека, сокращению затрат на обучение и адаптацию, стабильности, поэтому данный вид кадрового планирования является очень важным. Управление деловой карьерой включает в себя организацию системы служебно-профессионального передвижения, выполняющего функции, направленные на поступательное перемещение по различным должностям[[14]](#footnote-14).

Существуют четыре основные схемы перемещения по служебной иерархии: 1) в рамках линейной структуры производства (инженер цеха – мастер цеха – начальник цеха – главный инженер – директор) такой путь воспитывает более решительных и ответственных директоров; 2) в рамках функциональной структуры производства (инженер отдела – старший инженер – начальник отдела – заместитель директора) позволяет воспитывать знающих специалистов, более осторожных организаторов – лидеров в силу менее развитой ответственности; 3) рабочих – практиков, получивших образование заочно и связывающих теорию с конкретным делом (рабочий – мастер цеха – начальник цеха – главный инженер – заместитель по производству – директор); это путь людей, энергично и безболезненно осваивающихся на руководящих должностях, но такой рост более замедленный; 4) в рамках структуры выборных органов управления предприятий – это перемещение на должности руководителей высшего и среднего звена предприятий людей, завоевавших авторитет и поддержку трудового коллектива или владельцев предприятия[[15]](#footnote-15).

Основой планирования является конкретная детализация учета руководящих должностей и специалистов, обеспеченность ими на данный момент и в будущем. Анализ обеспеченности внутренними ресурсами завершается разработкой схем замещения должностей за счет внутреннего набора или дополнительного. Наиболее оптимальным вариантом является создание хорошо подготовленного резерва кандидатов из числа уже работающих в организации, способных замещать вышестоящие должности или рабочие места более высокой квалификации[[16]](#footnote-16).

Работа по формированию резерва после анализа обеспеченности персоналом складывается из следующих этапов:

1. Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение.
2. Определение кандидатов в резерв.
3. Принятие решения о включении в резерв.
4. Согласование списка кандидатов, включенных в резерв с вышестоящим руководством.

Работа по подготовке резерва кадров носит целенаправленный, системный и плановый характер. В систему этой работы входят:

* + учеба в системе повышения квалификации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства;
  + стажировка в должности, на которую зачислен в резерв;
  + временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков;
  + выезды в другие организации в целях изучения положительного опыта;
  + участие в преподавательской работе в системе повышения квалификации;
  + участие в подготовке и проведении конференций, семинаров и совещаний.

Основным путем в продвижении по служебной лестнице (за исключением внеслужебных методов повышения – по знакомству, из-за лояльности и т.д.) является повышение уровня профессионального образования. Различаются три вида обучения: подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения; повышение квалификации кадров – обучение кадров в целях усовершенствования знаний и умений в связи сростом требований к профессии или повышением в должности; переподготовка кадров – обучение кадров в целях освоения новых знаний и умений в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение). Критериями выбора являются: 1) расходы на обучение – вне рабочего места они выше; 2) внутри предприятия методика обучения составляется с учетом специфики предприятия, результат легко контролируется, что может не учитываться во внепроизводственном обучении[[17]](#footnote-17).

Опишем методы профессионального обучения на рабочем месте: 1) направленное приобретение опыта – систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения; 2) производственный инструктаж – общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой; 3) смена рабочего места (ротация) – получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач; 4) использование работников в качестве ассистентов, стажеров – обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности; 5) наставничество – сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы подопечных. Применение метода эффективно в тех случаях, когда возникает необходимость в исправлении недостатков; 6) подготовка в проектных группах – сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для решения крупных, несистематических задач.

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки (чтение лекций; тренинг; деловые игры; конференции, семинары; кружки качества).

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются:

* соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;
* опыт практической работы с людьми;
* организаторские способности;
* личностные качества;
* состояние здоровья, возраст.

Все лица, зачисленные в резерв подлежат учету в кадровых службах. В конце года во всех подразделениях службы управления персоналом совместно со специальными комиссиями проводят анализ расстановки руководящих кадров, а также состояния резерва на выдвижение. При этом оценивается деятельность каждого зачисленного в резерв работника за минувший год и принимается решение об его оставлении в составе резерва или исключении (в связи с неудовлетворительными показателями на вверенном участке по результатам аттестации, состоянию здоровья и т.д.)[[18]](#footnote-18).

Планирование и реализация политики развития деловой карьеры считаются эффективными, если издержки связанные с проведением мероприятий ниже, чем издержки организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Однако результаты, достигнутые с помощью планирования карьеры трудно измерить и скорее надо рассматривать их комплекс: 1) более ускоренное освоение новой техники, технологии, специальности; 2) рост производительности труда; 3) рост образованности и универсальности специалистов; 4) сокращение текучки кадров; 5) отсутствие дефицита в квалифицированных кадрах.

Таким образом, можно отметить:

1. Цели кадрового планирования реализуются в мероприятиях по определению потребности в персонале, мероприятиях по привлечению персонала, дальнейшей адаптации и управлению деловой карьерой.

2. Разработка требований к профессии (профессиограммы) и положения о проведении конкурса и установление критериев отбора кандидатов помогает минимизировать ошибки при найме.

3. Как правило, действия по адаптации в организациях в России не проводятся и ограничиваются представлением непосредственному начальнику, изучения должностной инструкции или контракта, характеризуются овладением требованиями и навыками в процессе работы.

4. Управление деловой карьерой сотрудников является наиболее сложным для руководителя, поскольку предполагает значительные затраты, постоянный анализ и отслеживание карьеры работника на протяжении длительного периода времени, однако отдача в результате превосходит издержки, если бы осуществлялся прием кандидата на должность со стороны. Это связано со спецификой организации, с приверженностью работника организации, с меньшими денежными и временными затратами на адаптацию.

Заключение

Развитие организации любого размера в долгосрочном периоде невозможно без организации кадрового планирования – стратегии в области управления персоналом. Кадровое планирование должно начинаться с политики государства, потому что проблемы на уровне организации в дефиците кадров перерастают в проблемы на уровне региона или отрасли. Для предприятия основной задачей кадрового планирования является отсутствие дефицита в кадрах необходимого уровня в любой момент времени, одновременно с усложнением условий труда и развитием технологий должно идти и развитие кадров. Кадровое планирование осуществляется в кадровой политике – конкретные действия по достижению стратегии. Кадровое планирование осуществляется в определенной последовательности: определение целей, задач и исполнителей, причем цели планирования должны формулироваться систематически, с учетом правовых норм и принципов политики организации; планирование потребности на основе анализа и прогноза развития рынка труда и оценке обеспеченности персоналом; формулирование требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы в персонале; создание и поддержка кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга (фиксация результатов планирования, последующее сопоставление запланированного и полученного результатов, анализ отклонений и разработка мероприятий по корректировке планов). Важный момент в оценке персонала – разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих: разработку программы мероприятий по привлечению персонала; разработку или адаптацию методов оценки кандидатов; расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала; реализацию оценочных мероприятий; разработку программ развития персонала; оценку затрат на осуществление программ развития персонала. Важным является определение основных источников поступления кандидатов – внутри предприятия или на стороне, самостоятельный поиск или путем привлечения кадровых агентств; выбор методик оценки и отбора кадров – разработка Положения о порядке конкурса. После приема на работу нового сотрудника или уже работающего в другом подразделении, в рамках кадрового планирования должны быть разработаны и организованы мероприятия по планированию адаптации персонала. Целью адаптации является облегчение вхождения новичка в организацию, сделать его как можно более коротким и безболезненным. Следующим этапом кадрового планирования в рамках общей программы является планирование деловой карьеры, позволяющее достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров, более полного раскрытия способностей человека, сокращению затрат на обучение и адаптацию, стабильности. Управление деловой карьерой включает в себя организацию системы служебно-профессионального передвижения, выполняющего функции, направленные на поступательное перемещение по различным должностям. Наиболее оптимальным вариантом является создание хорошо подготовленного резерва кандидатов из числа уже работающих в организации, способных замещать вышестоящие должности или рабочие места более высокой квалификации. Работа по формированию резерва после анализа обеспеченности персоналом складывается из следующих этапов: оценка деловых и личностных качеств кандидатов; определение кандидатов в резерв; согласование списка кандидатов, включенных в резерв с вышестоящим руководством.

Результаты, достигнутые с помощью планирования карьеры трудно измерить и скорее надо рассматривать их в комплексе: 1) более ускоренное освоение новой техники, технологии, специальности; 2) рост производительности труда; 3) рост образованности и универсальности специалистов; 4) сокращение текучки кадров; 5) отсутствие дефицита в квалифицированных кадров.

**Список использованных источников**

1. Бизюкова И. Кадры управления: подбор и оценка / И. Бизюкова. – М.: Экономика, 1998. – 191 с.

2. Бухалков М. Управление персоналом. / М. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 400 с.

3. Грачев М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. / М. Грачев. – М.: Дело, 1993. – 194 с.

4. Егоршев А. Управление персоналом. / А. Егоршев – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.

5. Иванцевич Д. Человеческие ресурсы управления / Д. Иванцевич, А. Лобанов. – М.: Дело, 1993. – 327 с.

6. Кибанов А. Основы управления персоналом. /А. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 447 с.

7. Кузьмин С. Рыночная экономика и труд. / С. Кузьмин – М.: Наука, 1993. – 265 с.

8. Лукичева Л. Управление персоналом. / Л. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2007. – 264 с.

9. Маслов Е. Управление персоналом предприятия. / Е. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. – 240 с.

10. Поляков А. Технология карьеры: Практическое руководство. /А. Поляков. – М.: Дело, 1995. – 268 с.

11. Пугачев В. Руководство персоналом организации. / В. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 354 с.

12. Развитие рыночного механизма управления персоналом на предприятии региона // Материалы республиканской научно-практической конференции. / Под. ред. М. Бухалкова. – Самара: СамГТУ, 1995. – 406 с.

13. Саруханов Э. Маркетинг рабочей силы: социально-экономический анализ. / Э. Саруханов, С. Сотникова – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1995. – 246 с.

14. Сербиновский Б. Управление персоналом. / Б. Сербиновский. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007. – 464 с.

15. Силин А. Управление персоналом. / А. Силин. – Тюмень: Вектор Бук, 1995. – 278 с.

16. Смирнов Б. Кадровые нововведения в системе управления персоналом / Б. Смирнов. – М.: ГАУ; Варяг, 1996. – 159 с.

17. Сосновская Л. Основы теории рынка труда. / Л. Сосновская. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992. – 312 с.

18. Томилов В. Маркетинг рабочей силы. / В. Томилов, Л. Семеркова. – М.: Экзамен, 2005. – 154 с.

19. Травин В. Основы кадрового менеджмента. / В. Травин, В. Дятлов. – М.: Дело, 1995. – 305 с.

20. Управление персоналом. / Под ред. Базарова Т., Еремина Б. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.

21. Федосеев, В. Управление персоналом. /В. Федосеев. – М.: ИКЦ «Март», Ростов н/Д: Издательский центр «Март», 2006. – 528 с.

1. Федосеев В. Управление персоналом: Учебное пособие. / В. Федосеев.- М. -Ростов н/Д: ИКЦ «МарТ», 2006. - С. 85. [↑](#footnote-ref-1)
2. Кибанов А. Основы управления персоналом/ А. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2008. - С.121. [↑](#footnote-ref-2)
3. Силин А. Управление персоналом. / А. Силин.- Тюмень: Вектор Бук, 1995. - С. 53-54. [↑](#footnote-ref-3)
4. Смирнов Б. Кадровые нововведения в системе управления персоналом/Б. Смирнов.- М.: ГАУ; Варяг, 1996. - С. 33-34. [↑](#footnote-ref-4)
5. Развитие рыночного механизма управления персоналом на предприятии региона // Материалы республиканской научно-практической конференции. / Под. ред. М.Бухалкова.- Самара: СамГТУ, 1995. - С. 94. [↑](#footnote-ref-5)
6. Управление персоналом. / Под ред. Базарова Т., Еремина Б. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - С. 110.   [↑](#footnote-ref-6)
7. Лукичева Л. Управление персоналом. / Л. Лукичева. - М.:  Омега-Л, 2007.- С. 52. [↑](#footnote-ref-7)
8. Бухалков, М. Управление персоналом. /М. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2008. - С.229, 232. [↑](#footnote-ref-8)
9. Федосеев В. Управление персоналом. / В. Федосеев. – М.: ИКЦ «Март», Ростов н/Д: Издательский центр «Март» , 2006. - С. 91, 93. [↑](#footnote-ref-9)
10. Томилов В. Маркетинг рабочей силы. / В. Томилов, Л. Семеркова. - М.: Экзамен, 2005. - С.123-124. [↑](#footnote-ref-10)
11. Кибанов А. Основы управления персоналом. /А. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С.207, 219. [↑](#footnote-ref-11)
12. Иванцевич Д. Человеческие ресурсы управления. / Д. Иванцевич, А. Лобанов. - М.: Дело, 1993. - С. 65 -66. [↑](#footnote-ref-12)
13. Кибанов А. Основы управления персоналом. /А. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2008. - С. 219, 220, 224, 225, 234. [↑](#footnote-ref-13)
14. Поляков А. Технология карьеры: Практическое руководство. /А. Поляков. – М.: Дело, 1995. - С. 75-76. [↑](#footnote-ref-14)
15. Сербиновский Б. Управление персоналом. / Б. Сербиновский. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007. - С. 349-350. [↑](#footnote-ref-15)
16. Бизюкова И. Кадры управления: подбор и оценка. / И.  Бизюкова. – М.: Экономика, 1998. - С. 152. [↑](#footnote-ref-16)
17. Федосеев В. Управление персоналом. / В. Федосеев. – М.: ИКЦ «Март», Ростов н/Д: Издательский центр «Март» , 2006. - С. 193- 194, 196, 210. [↑](#footnote-ref-17)
18. Кибанов А. Основы управления персоналом. /А. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2008. - С. 327-328, 319-321. [↑](#footnote-ref-18)