**СОДЕРЖАНИЕ:**

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………………………..2 стр.

ГЛАВА I. ПРЕДМЕТ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

§1. Определение предмета процесса кадрового планирования……………4 стр.

§2. Проблема интеграции кадрового планирования в планы организации.7 стр.

ГЛАВА II. СТАДИИ ПРОЦЕССА КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

§1. Определение влияния стратегических целей организации

на отдельные ее подразделения………………………………………………..11 стр.

§2. Определение будущих потребностей……………………………………...13 стр.

§3. Учет имеющихся кадров при определении числа необходимой

рабочей силы……………………………………………………………………….15 стр.

§4. Методы прогнозирования кадровых потребностей……………………..16 стр.

§5. Разработка конкретных планов……………………………………………..18 стр.

ГЛАВА III. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

§1. Планирование потребностей в персонале………………………………..21 стр.

§2. Планирование использования кадров………………………………….....23 стр.

§3. Планирование обучения персонала…………………………………..…...24 стр.

§4. Планирование сокращения (высвобождения) персонала………..…….25 стр.

#### ГЛАВА IV. ВРЕМЕННЫЕ РАМКИ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ…………..27 стр.

ГЛАВА V. РАСПРОСТРАНЕННЫЕ “ЛОВУШКИ” ПРОЦЕССА КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ……………………………………………………………………..29 стр.

Заключение…………………………………………………………………………….31 стр.

Список сносок………………………………………………………………………….33 стр.

Список использованной литературы………………………………………………34 стр.

###### ВВЕДЕНИЕ

Анализ литературы показал, что в отечественной науке управления теме, выбранной мной для данной курсовой, выделяется достаточно скромное место. В чем тут причина - не знаю. Возможно, виной тому то, что наша, российская, теория управления еще достаточно молода по сравнению со, скажем, американской. Но факт остается фактом: в работах российских авторов ( в частности, - Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. - 1993, можно привести и другие примеры) внимание уделяется главным образом математическим расчетам необходимого числа служащих.

 Учитывая это, я строила свою работу, опираясь в целом на труды западных специалистов.

 При этом возник ряд проблем. Все они связаны с терминологией. Ниже я привожу некоторые выбранные мной русские эквиваленты английским и американским терминам. Очень прошу Вас рассматривать их как некие допущения.

 Первое: термины "персонал" и "кадры организации", а также " human resource" прошу считать равносильными.

 Второе: аналогично вышесказанному я взял, как имеющие схожее значение следующее - "кадровое планирование", "планирование персонала", "планирование рабочего состава организации", " personnel planning" и "human planning".

Теперь пара слов собственно о предмете исследования.

Базой кадрового планирования являются анализ потребностей в персонале и изучение информации о производительности работающих и издержках на их содержание.

В связи с дефицитом рабочей силы кадровое планирование стало во многих организациях интегрирующей составной частью предпринимательского планирования.

До 60-х годов в вопросах управления персоналом ориентировались лишь на текущие потребности организации. При таком подходе работодатель расчитывал получить в любой момент необходимое ему количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение избыточного персонала практически ничего не стоило. Изменения в условиях деятельности организаций выдвинули в качестве общего для все требование ориентироваться при формировании ресурсов не только на текущие потребности, но и на длительную перспективу. Это требование касается всех видов ресурсов, в том числе и человеческих.

В 70-80 гг в практике управления стал применяться систематический анализ перспективных потребностей организаций и фирм в отдельных категориях персонала. Сегодня все большее число компаний выделяют как самостоятельный вид деятельности кадровых служб кадровое планирование, или планирование человеческих ресурсов.

Происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ и движеним к здоровой конкуренции, заставляют организации России уделять значительное внимание долгосрочным аспектам кадровой политики, базирующейся на научно обоснованном планировании.

 На этом мне хотелось бы закончить предварительные заметки и перейти собственно к изложению материала.

**Глава I. ПРЕДМЕТ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА.**

***§ 1. Определение предмета процесса кадрового планирования.***

Планирование персонала (эквиваленты, встречающиеся в литературе - кадровое планирование, планирование рабочего состава предприятия) определяется как "процесс обеспечение организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время"1. По другому определению, планирование персонала - это "система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников - внутренних (имеющиеся в организации служащие) и внешних (найденные или привлеченные из внешней среды), имеющего своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки"2.Эти определениявзяты из американских источников. А вот следующее – результат разработки наших, отечественных специалистов. “Кадровое планирование - это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально - квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием”3.

Как видно, зарубежные источники концентрируют внимание главным образом на планировании потребности организации в кадрах, тогда как отечественные принимают это лишь в качестве одного из видов кадрового планирования, выделяя кроме того еще ряд понятий (планирование использования персонала, планирование его обучения и так далее). Я предполагаю в дальнейшем рассмотрение обеих точек зрения.

Наипервейшая задача планирование персонала - это "перевести" имеющиеся цели и планы организации в конкретные потребности в квалифицированных служащих, т.е. вывести неизвестную величину необходимых работников из наличного уравнения планов организации; и определить время, в которое они будут затребованы. И как только эти неизвестные величины будут найдены, в рамках кадрового планирования необходимо вывести, составить планы достижения выполнения этих потребностей.

 По-существу, каждая организация использует кадровое планирование, явно или неявно. Некоторые организации проделывают в этом плане серьезные исследования, другие ограничиваются поверхностным вниманием в отношении планирования персонала.

 Как бы там нибыло, но долговременный успех любой организации несомненно зависит от наличия необходимых служащих в необходимое время на правильно выбранных должностях. Организационные цели и стратегии достижения этих целей имеют значение лишь тогда, когда люди, обладающие требуемыми талантами и умением, занимаются достижением этих целей.

 Недобросовесно выполненное, и тем более - вовсе проигнорированое, кадровое планирование способно спровоцировать серьезные проблемы уже в самое короткое время. К примеру - ситуации из жизни некоторых американских компаний:

* несмотря на отчаяные поиски, среднее звено управления одной компании,

 занимающееся разработкой новых технологий в сфере компьютерного

 производства, не было заполнено в течении более чем шести месяцев.

 Это сразу же отразилось на продуктивности компании.

* в другой компании, служащие нанятые только девять месяцев назад попали под непредвиденное сокращение.
* в третьей компании, благодаря эффективным усилиям талантливого администратора по маркетингу, годовые доходы поднялись вдвое. Однако этот менеджер был вынужден подать в отставку, потому что он не был способен идентифицировать потенциальные возможности своей карьеры в пределах фирмы.4

 Вряд ли реально выйти на улицу и сразу найти человека, обладающего необходимыми характеристиками. С помощью же эффективного кадрового планирования можно “заполнить” вакантные позиции, а также и уменьшить текучесть кадров, оценивая возможности карьеры специаластов в пределах компании.

Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы:

* сколько работников, уровень квалификации. когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале)?
* каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения штатов)?
* каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров)?
* каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспосабливать их знания к меняющимся требованиям (планирование кадрового развития)?
* каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

Основные задачи кадрового планирования:

* разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами,
* увязка кадрового планирования с планированием организации вцелом,
* организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации,
* проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации,
* содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании,
* улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

Кадровое планирование включает в себя:

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

При осуществлении кадрового планирования организация преследует следующие цели:

* получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве,
* наилучшим образом использовать потенциал своего персонала,
* быть способной предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

***§ 2. Проблема интеграции кадрового планирования в планы организации.***

Кадровое планирование включает применение базисного процесса планирования к решению потребностей человеческого ресурса в организации. Чтобы быть эффективным, любой план человеческого ресурса должен быть основан на долговременных планах организации. В сущности, успех кадрового планирования зависит в значительной степени от того, насколько тесно отдел кадров в состоянии интегрировать эффективное планирование персонала с плановым процессом организации. К сожалению кадровое планирование подчас недостаточно адекватно связано с полным общим планированием. Ниже проиллюстрированы результаты опроса, имеющего отношение к этой проблеме.

 При опросе более чем 9000 менеджеров в 60 компаниях выяснилось, что кадровое планирование требует значительного усовершенствования. Реципиенты идентифицировали несколько главных препятствий успешному стратегическому планированию:

 1) отказ синхронизировать планирование персонала с циклом стратегического планирования;

 2) тенденция планировать в ответ на краткосрочные, текущие проблемы;

 3) неадекватная база данных для планирования;

Многие из описанных проблем являются следствием недостаточной координации между проведением плановых операций в отделе кадров и общим планированием.5

Стратегическое планирование должно отыскивать факторы, которые являются ключевыми для успеха организации.

 Процесс планирования должен обеспечивать:

 - определение цели организации;

 - определение предположений, допущений;

 - план действия в свете имеющихся ресурсов, включая обученный персонал.

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

 Распространенная ошибка при кадровом планировании - сосредоточиться на краткосрочных потребностях и не скоординировать их с долговременными планами организации. Сосредоточенность на краткосрочных потребностях - естественное следствие неинтегрирования кадрового планирования со стратегическим планированием. Этот подход почти всегда ведет к неожиданностям, которые вынуждают отдел кадрового планирования сконцентрироваться на краткосрочных кризисах (замкнутый круг).

Хотя кадровое планирование методически имеет много общего с другими областями планирования, тем не менее по ряду важных аспектов оно от них отличается. Проблемы кадрового планирования обусловлены:

* трудностью процесса планирования кадров, обусловленной сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов и так далее. Возможности использования кадров в будущем и будущее отношение их к работе прогнозируется, если это вообще возможно, с высокой степенью неопределенности. В связи с этим в процессе планирования они представляют собой ненадежные элементы. К тому же участники организации сопротивляются тому, чтобы быть «объектами» планирования, не соглашаются с результатами планирования и реагируют на это так, что не исключается возможность возникновения конфликта.
* Двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, инвестиций и так далее цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров сюда добавляютс компоненты социальной эффективности. еСли в других областях можно можно оперирывать количественными величинами (суммы денег), то данные при кадровом планировании носят преимущественно качественный характер (данные о способностях, оценки проделанной работы).

Итак, полностью эффективным кадровое планирование является лишь в том случае, если оно интегрировано в общий процесс планирования (рис. 1.1). В качестве интегрированной составной части планирование кадровое планирование имеет своей задачей предоставление работающим рабочих мест в нужный момент и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и склонностями.

РИСУНОК 1.1. ФИЛОСОФИЯ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.6

1. Планирование персонала исходя из результатов планирования других сфер:

Планирование

персонала

Планирование

инвестиций

Планирование

сбыта

Планирование

производства

2. Планирование персонала как интегративное планирование:

Планирование

производства

Планирование

сбыта

Планирование

персонала

Планирование

инвестиций

Планирование

финансов

**Глава II. СТАДИИ ПРОЦЕССА КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.**

Процесс кадрового планирования состоит из четырех базисных шагов:

1. Определение воздействия организационных целей на подразделения организации;
2. Определение будущих потребностей (необходимых квалификаций будущего персонала и общего числа служащих, которые требуются для достижения данной организацией поставленных целей);
3. Определение дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации;
4. Разработка конкретного плана действия по ликвидации потребностей в персонале.7

В отечественной литературе мне встретилась немного усеченная трактовка этапов кадрового планирования:

1. Оценка наличного персонала и его потенциала;
2. Оценка будущих потребностей;
3. Разработка программы по развитию персонала.8

Примем за основу первый вариант и рассмотрим подробнее каждый из этапов кадрового планирования.

***§1. Определение влияния стратегических целей организации на отдельные ее подразделения.***

Как подчеркивалось ранее, кадровое планирование должно базироваться на стратегических планах организации. Фактически это означает, что цели кадрового планирования должны быть производными от целей организации. Иными словами, специфические исходные требования в виде набора характеристик, которыми должны обладать служащие, должны быть определены исходя из целей организации вцелом.

 Цель – определенный мотив, который находит свое отражение в неких желаемых характеристиках.

Процесс установки целей начинается с утверждения глобальной стратегической задачи, или миссии, которая определяет будущее организации. Все остальные цели сформулированы на ее основе. Она используются, чтобы установить краткосрочные (текущие) цели. Краткосрочные цели в основном имеют временной график и могут быть выражены в количественных характеристиках. Девизиональные и ведомственные цели являются производными из краткосрочных целей организации. Этот способ называется каскадным подходом к установке целей,

Каскадный подход, не есть форма "нисходящего" планирования, где цели переданы "вниз" более низким уровням организации. Идея такова, что в процесс планирования, должны включаться все уровни управления. Такой подход ведет к восходящему и нисходящему потокам информации в течение процесса планирования. Это также гарантирует, что цели сообщаются и координируются через все уровни организации.

 Каскадный подход при правильном использовании включает и менеджеров среднего звена, и отдел кадров в полный процесс планирования.

 На ранних стадиях отдел кадров может влиять на установку цели в плане обеспечения информацией относительно имеющихся человеческих ресурсов. Ниже приведены некоторые предложения для интегрирования кадровых планов в стратегические планы организации.

Интегрирование кадрового планирования в бизнес-план организации.David R. Legh администратор общего планирования управления разработок из компании Robbins & Mayers, сообщает, что "для преуспевания кадрового планирования необходима интеграция его в стратегическое планирование."

Некоторые из полученных Robbins & Mayer “уроков” в области кадрового планирования:

1. Знание деловой стратегии. Верхнее звено кадрового планирования должно быть хорошо знакомо с стратегическим планом компании и должно гарантировать, что любые предположения сделанные при разработке кадровых планов непротиворечат деловой стратегии.

2. Цикл бизнес-плана и кадровое планирование должны быть синтегрированы. Robbins & Mayer находят, что это интегрирование поощряют действующих администраторов задумываться о персонале, хотя их чаще волнует только бизнес-план.

3. Кадровое планирование должно быть общей целью. В Robbins & Mayer система кадрового планирования позволила верхнему руководству распознавать, что непрерывный рост компании, был вынужден недостатками человеческого ресурса и что необходимо внимание к данной проблеме в верхних уровнях организации.9

***§ 2. Определение будущих потребностей.***

После того, как организационные, девизиональные и ведомственные цели были установлены, необходимо произвести собственно постановку кадровой проблемы. Здесь как бы заключен вопрос: что необходимо производству с точки зрения его кадрового обеспечения? Параметры заданной производственной программы и организационная структупа фирмы определяют требуемое колическтво рабочей силы. И ее качество (уровень знаний, опыта, навыков).

Разрабатывается как общая потребность в рабочей силе, так и потребности по отдельным должностям и специальностям. Чтобы не определять потребность конкретно по каждой узкой специализации, активно используется группировка по различным параметрам.

 Здесь главное не рассматривать квалификации и способности представленных служащих, а определять квалификации и способности, которые требуются для достижения поставленной цели. Предположим, что цель промышленного отдела - повышение выпуска продукции определенного наименования на 10 процентов. Когда эта цель установлена, менеджер отдела должен определить как это переводится в кадровые потребности. Хорошая точка старта здесь -сделать обзор текущего описания задания. Если это было сделано, менеджеры находятся в более адекватном положении, чтобы определять квалификацию и навыки работника(ков), необходимые для достижения цели.

И здесь менеджерам приходит на помощь ряд техник для анализа содержания работы. Это фотография рабочего места и проведение собеседования с теми работниками, которые сейчас выполняют эту (или подобную) работу. Остановимся на этих методах чуть подробнее.

В ходе использования первого из вышеназваных методов (фотографии рабочего времи) определяются и регистрируются во времени задачи и действия, выполняемые работником. По результатам такого исследования могут быть достаточно точно определены степень целесообразности и ранг значимости отдельных трудовых действий.

Другой метод предусматривает сбор необходимой информации путем собеседования с работниками или их непосредственноми руководителями. Возможно также использование анкетного опроса, когда заполняют стандартный опросный лист или дают в свободной форме письменное описание содержания выполняемой ими работы.

Эти методы предоставляют реальную возможность учесть мнение непосредственного исполнителя работы, но с другой стороны на оценку содержания работы могут повлиять субъективное восприятие реципиента, стереотипность его представлений о трудовом процессе. 10

 Последний шаг в этой фазе -- перевести квалификационные требования и способности в типы и количество служащих.

***§ 3. Учет имеющихся кадров при определении числа необходимой рабочей силы.***

Здесь должен быть дан ответ на вопрос: что есть и в чем несоответствие с тем, что необходимо? То есть происходит оценка кадровых ресурсов фирмы. Суть планирования в том, что оценка принимает вид постоянного отслеживания, а не переодических мероприятий (ответ на вопрос “Что есть?” всегда готов).

На этом этапе работа должна вестись в трех направлениях:

1. оценка, анализ состояния наличных ресурсов (их количество, текучесть, качество, результативность труда, заслуги, компетентность, оптимальность их загрузки и так далее);
2. оценка внешних источников. К ним относятся работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся;
3. оценка потенциала указанных источников (качественные резервы развития ресурсов).

В соответствии с эволюцией кадровой политики (от функции снабжения готовой рабочей силой к функции всемерного развития и максимального использования уже занятых работников) происходит переход от оценки внешних источников к более тщательному анализу состояния и потенциала внутренних ресурсов. При этом сама оценка носит все более активный характер: от учета количественных и качественных параметров к исследованию потенциала.

Особое значение ресурсный блок приобретает в условиях инновационного процесса, поскольку кадры составляют важнейший элемент научно-технического потенциала фирмы, причем работающий в режиме активной обратной связи (генерирование нововведений). В данном блоке выявляются те, кто способен развиваться в неопределенных условиях (новаторов), оценивается их пригодность к творческой работе. Часто меняется и еденица оценки, ею становится группа работников.

Следующая ступень – оценка соответствия требований и ресурсов (в настоящее время и в будущем). Выявление разрыва окончательно корректирует количественную и качественную потребность в кадрах. Очень важно установить природу несоответствия требуемого и имеющегося, поскольку этим обуславливается круг мероприятий по его ликвидации.

***§ 4. Методы прогнозирования кадровых потребностей.***

Прогнозирование потребностей в персонале организации может быть выполнено при использовании ряда методов (по отдельности и в комплексе). Понятно, что, независимо от используемого метода, прогнозы представляют собой определенные приближения и не должны рассматриваться в качестве абсолютно верного результата, этакой “истины в последней инстанции”.

 Методы для прогнозирования потребностей в персонале могут быть основаны либо на , скажем так, суждениях, либо на использовании математики. Суждения включают оценки управляющих и методику Дельфи.

1. При использовании метода оценок управляющих менеджеры представляют оценки будущих потребностей укомплектования персоналом. Эти оценки могут быть произведены как верхним управленческим звеном и передаваться "вниз", или же управленцами более низкого уровня и передаваться "вверх" для дальнейшего изменения. Хотя наибольший кспех возможен при комбинации этих двух вариантов.
2. При методике Дельфи каждый из экспертов делает независимую оценку того, каким будет следующий запрос, руководствуаясь всеми основными допущениями. Посредники, представляют прогноз и предположения каждого эксперта другим, и позволяет экспертам пересматривать их позиции, если это надо. Этот процесс продолжается до тех пор, пока не появляется согласие.

Методы, основанные на использовании математики, включают различные статистические методы и методы моделирования. Статистические методы используют исторические данные для проектирования будущего состояния. Одним из них можно считать экстраполяцию – наиболее простой и часто употребляемый метод, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность этого метода состоит в его доступности. Ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому этот метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в относительно стабальных внешних условиях.

Методы моделирования обычно обеспечивают упрощенный просмотр кадровых потребностей в организации. При изменении входных данных кадровые разветвления могут проверяться для различных сценариевпотребностей в персонале.

 Если брать во внимание историю, то прогнозы, основанные на суждениях, использовались чаще чем те, которые основанны на использовании математики. Методы экспертных оценок - более простые и обычно не требуют сложных исследований. Однако сейчас, учитывая быстрое увеличение числа ПК, можно предположить что методы, основанные на математике, будут использоваться чаще.

Отдельно выделяю методы определения необходимой численности кадров предприятия. При этом следует различать :

* общую потребность в персонале, представляющую собой всю численность персонала, которая необходима предприятию для выполнения запланированного объема работ (брутто-потребность в кадрах),
* дополнительную потребность, количество работников, которое необходимо в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года, обусловленное текущими нуждами предприятия (нетто-потребность в кадрах).

Брутто-потребность можно определить при помощи штатных расписаний организации, анализа стоящих задач и статистических методов по следующей формуле:

mi \*tI

 \* KHB

TPB\*60

## БПП =

Где БПП – брутто-потребность в персонале, mI – количестворабочих процессов в плановом периоде, tI - среднее время выполнения каждого рабочего процесса в минутах, ТРВ – тарифное рабочее время планового периода в часах (иногда – с учетом сверхурочных), КНВ – коэффициент нехватки времени для учета перерывов, отпусков, болезни.

Если из количественного значения брутто-величины вычесть фактический наличный состав персонала и учесть будущие изменения в нем (выход на пенсию, переводы, увольнения), то получим нетто-потребность в персонале.

Если это величина положительная, то возникают проблемы найма персонала, если отрицательная – его приспособления к потребностям.11

***§ 5. Разработка конкретных планов.***

Как только требования к персоналу определились, должны разрабатываться планы действия для достижения желаемых результатов. Если требования сети указывают потребность для добавлений, планы должны делаться набирать, выбирать, ориентировать, и подготавливать определенные количества и типы необходимого персонала. Если уменьшение в трудовом составе необходимо, планы должны делаться так, чтобы реализовать необходимые корректировки. Если время не имеет значения, естественное изнашивание может использоваться, чтобы уменьшать трудовые издержки. Однако, если организация не может предоставлять роскошь естественного изнашивания, то число может сокращаться или при уменьшении общего числа служащих или при создании других корректировок, которые не приводят к отставке служащих.

 Имеются четыре базисных пути, как сократить общее число служащих:

 (1) Сокращения производства;

 (2) Истечение срока, завершение;

 (3) побуждения к раннему уходу в отставку;

 (4) побуждения к добровольному уходу с должности. Сокращение производства, в противоположность истечению срока, принимает что вероятно, служащие будут набираться вновь некотором количестве, но позже рпеделенной дата. Большинство планов ранних уходов в отставку и уходе с должности обеспечивает некоторое финансовое побуждение к этим отставкам.

 Подходы, не приводящие к отставке служащих включают

 (1) реклассификацию;

 (2) пересылку;

 (3) распределение работы.

Реклассификация включает или понижение в должности служащего, понижение возможностей работы, или комбинации этих двух. Обычно, реклассификация сопровождается уменьшением оплаты. Пересылка включает перемещение служащего в другую часть организации.

Распределение работы - установка, чтобы ограничить сокращение производства и завершения через пропорциональное уменьшение часов среди служащих.

 Планы действия должны планироваться постепенно с выполнением

кадрового планирования.

На организационные цели влияет большое количество исторических и относящихся к окружению факторов. Относящиеся к окружению факторы будут включать переменные типа экономики, конкуренции и технологии. Когда организационные цели установились, они транслируются в дивизиональные ведомственные цели.

 Отдельные менеджеры определяют человеческие ресурсы, необходимые для достижения целей. Отдел кадрового планирования соединяет и определяет общий спрос в персонале для данной организации.

 Подобно этому, сеть кадровых требований основывается на информации, представленной на рассмотрение различными отделами организации в свете доступного персонала и ожидаемых изменений. Если требования сети положительны, организационные орудия - набор, выбор, обучение, и разработка. Если требование отрицательно, соответствующие корректировки должны делаться через сокращения производства, истечение срока, раннюю отставку или добровольный уход.

**Глава III. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.**

С производственно-экономической точки зрения кадровое планирование представляет собой оцениваемое с помощью чисто экономических и организационных критериев соответствие между работником и его рабочим местом на определенном участке труда.

В главе I были приведены задачи, которые призвано решить кадровое планирование. Разнообразие этих задач определяет тот факт, что все кадровое планирование можно поделить на следующие его виды:

* планирование потребностей в персонале,
* привлечения (набора) персонала,
* использование и сокращения персонала,
* обучения персонала,
* сохранения кадрового состава,
* расходов на содержание персонала,
* производительности.

Разумеется, все виды кадрового планирования тесно связаны друг с другом, взаимно дополняют и корректируют мероприятия, предусмотренные в том или ином плане.

***§ 1. Планирование потребности в персонале.***

Включает:

Оценку наличного потенциала трудовых ресурсов;

Оценку будущих потребностей;

Разработку программ по развития персонала.

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

ТАБЛИЦА1. Действующие взаимосвязи в планировании потребности в персонале.12

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Их влияние | Методы определения |
| 1. Факторы, существующие вне предприятия. |
| 1.1.Изменение конъюктуры | Сбытовые возможностипредприятияСебестоимость | Анализ тенденций, оценка |
| 1.2.Изменение структуры рынка | Анализ рынка |
| 1.3.Конкурентные отношения | Анализ положения на рынке |
| 1.4.Данные, определяемые экономической политикой | Анализ экономических данных и процессов |
| 1.5.Тарифное соглашение | Прогноз последствий, анализ принятых соглашений |
| 2. Факторы, существующие на предприятие (внутренние) |
| 2.1.Запланированный объем сбыта | Количественные и качественные потребности в кадрах (новый спрос или пониженный спрос) | Принятие предпринимательских решений в соответствии с оценкой факторов, перечисленных в пункте 1. |
| 2.2.Техника, технология, организация производства и труда | Численность необходимого персоналаОбъем и качество готовой продукции | Показатели на основе эмпирических данных организационного характера и науки о труде |
| 2.3.Текучесть кадров | Дополнительная потребность в работниках для замены выбывших | Учет убытков |
| 2.4.Простои | Нерациональное использование персоналаСокращение объема производства | Определение доли текучести кадров и простоев |
| 2.5.Стратегия профсоюза | Кадровая политика | Переговоры |

Поскольку этот вид планирования был достаточно подробно рассмотрен выше, не буду останавливаться на нем.

***§ 2. Планирование использования кадров.***

Осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей.

Цель – по возможности целесообразное, то есть экономичное и справедливое по отношению к человеку распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами. Реализация планирования использования кадров должна обеспечить оптимальную степень удовлетворенности работополучателей своими рабочими местами в том случае, если были учтены их способности, умения, требования и мотивация.

При определении места работы в процессе планирования использования кадров наряду с учетом квалификационных признаков следует принимать во внимание также психические и физические нагрузки на человека на том или ином рабочем месте, их соответствие возможностям человека, принимаемого на работу. Посредством такой конкретизации планирования использования рабочей силы можно будет избежать завышения и занижения требований, профессиональных заболеваний, и др..

Особые проблемы в планировагнии использования кадров возникают при обеспечении занятости таких групп работающих, как молодежь, пожилые работники и люди с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацей и возможностями.

***§ 3. Планирование обучения персонала.***

Оно призвано использовать собственные производственные ресурсы рабртающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда .Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности и саморегуляции работника, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям производства.

Планирование обучения должно учитывать:

* требуемое количество учеников;
* количество существующих работников, нуждающихся в обучении или переобучении;
* новые курсы или расходы на существующие.

Это качественная составная часть кадрового планирования. Она включает в себя все усилия предприятий по сохранению соответствующего уровня знаний у трудового коллектива или же на повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки.

Планирование роста квалификации кадров имеет большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала. С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой – дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

***§4. Планирование сокращения или высвобождения персонала.***

Оно призвани показать:

* кого следует сократить, где и когда;
* шаги, которые необходимо предпринять чтобы помочь сокращенным работникам найти новую работу;
* политику объявления о сокращения и выплаты выходных пособий;
* программу консультирования с профсоюзами или ассоциациями работников.

Причинами высвобождения кадров могут быть явления организационного, экономического или технологического плана. Штаты могут сокращаться, если работников больше, чем это необходимо для новой рыночной ситуакции. Причиной сокращения штатов могут быть также несоответствие работников занимаемым должностям, технический прогресс, уменьшающий затраты труда.

 Планирование высвобождения персонала позаволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создание для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется нав классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень доброаольности ухода работника из организации:

* по инициативе работника, то есть по собственному желанию,
* по инициативе работодателя или администрации,
* в связи с выходом на пенсию.

Результаты исследования показывают, что высворбождение работников только в том случае позволяет решить возникающие проблемы и дать ожидаемый эффект, если на предприятиях заранее планировали пороведение этой работы и минимизацию возможных негативных порследствий, связанных с высвобождением персонала.

Своевременные перемещения, переобучение, прекращение приема на работу в условиях ухода людей на пенсию и так далее являются средствами осуществления политики на внутрифирменном рынке труда в рамках планирования сокращения персонала. Степень социальной напряженности при необходимости сокращения персонала может быть значительно уменьшена за счет использования разнообразных альтернативных решений. В качестве альтернативы сокращению штатов принято рассматривать сокращение рабочего времени (неполный рабочий день и т д), перевод на другую работу, стимулирование увольнения по собственному желанию.

Смягчить проблему сокращения штатов помогает стратегическое планирование штатов, то есть проведение соответствующей политики привлечения подготовки, ротации квалифицированных кадров.стратегическое планирование в этом случае предусматривает проведение компенсационных мероприятий в соответствии с резервом времени, что позволяет избегать более жестких мер по сокращению штатов.

Увольнение из организации вследствии ухода на пенсию характеризуется рядом отличий. Оно может быть заранее спрогназировано с достаточной точностью по времени. Это событие связано с существенными измененимями личеной жизни. Отношения организации к пожилым сотрудникам являются мерилом уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

**Глава IV. Временные рамки кадрового планирования.**

Поскольку, как уже говорилось выше, кадровое планирование неразрывно связано с другими процессами планирования, протекающими в организации, временные рамки кадрового планирования также должны соотноситься с аналогичными характеристиками планирования в организации.

 Организационные планы часто классифицируются следующим образом:

 1) краткосрочные (0-2 года)

 2) среднесрочные (2-5 лет)

 3) долгосрочные (более 5 лет)

 В идеале организация должна составлять планы на каждый из этих периодов. Таблица 2 содержит главные факторы, воздействующие на каждый из периодов кадрового планирования организации.

 ТАБЛИЦА 2. Факторы, воздействующие на конкретные временные рамки кадрового планирования.13

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторпрогноза | Краткосрочноепланирование(0-2 года) | Среднесрочноепланирование(2-5 лет) | Долгосрочноепланирование(более 5 лет) |
| Спрос | Оправданная занятость, включая рост, изменения и оборот) | Потребности выводятся из ресурсов и планов | В некоторых организациях аналогично среднесрочному, в других – повышение осведомленности в среде и технологии – метод экспертных оценок |
| Предложение | Перепись служащих без ожидаемых потерь плюс возможные поддержки зависимых групп | Вакансии персонала ожидаются исходя из конкретных данных о повышении производительности, производных из планов развития | Управленческие ожидания изменения характеристик служащих и будущих возможностей персонала |
| Сеть потребностей | Количество и виды необходимого персонала | Количества, виды, данные и уровни потребностей | Управленческие ожидания будущих условий, воздействующих на непосредственное решение |

**Глава V. Распространенные «ловушки» процесса кадрового планирования.**

К сожалению, планирование персонала невсегда проходит успешно.

Этому может быть причиной великое множество вещей, но есть 8 основных "камней преткновения":

1) Подлинный кризис. Специалисты по кадровому планированию работают в среде, характеризующейся неясными инструкциями, различными линиями политики компании, разнообразными стилями управления.

 Пока эти специалисты не получат приемных указаний руководства, они проводят большую часть своего времени оглядываясь в поисках чего-либо значительного, несмотря на то, что вопросы организации и есть смысл их существования.

2) Поручительство высшего руководства. Чтобы планирование персонала вообще было возможно, оно должно поддерживаться высшим руководством во всех мелочах. Также "высочайшая" поддержка может обеспечить все необходимое для успеха планирования персонала.

3) Размер первоначальных усилий. Многие программы кадрового планирования потерпит крах из-за чрезмерного первичного напряжения. Успешные программы "стартуют" медленно и постепенно развиваются. Развитие необходимых умений имеющегося "материала"

и поиск необходимых замещений - это два отличных "трамплина" для начинания.

4) Скоординировать управление в целом и управления персоналом к сожалению, часто планирование персонала производится "в отрыве", то есть без необходимой координации с вышеназванным. Это приводит к абсолютизации кадрового планирования.

5) Интеграция с планами организации. Планирование персонала обязательно должно быть вовлечено в общие планы организации.

 " Палочкой-выручалочкой" здесь может быть конструирование каналов коммуникации между отделами планирования и кадровой службой.

6) Противопоставление количественного и качественного подходов. Некоторые люди рассматривают планирование персонала, как некую числовую методику, помогающую наметить курс потоку людей в, из, вверх, вниз и поперек различных подразделений организации. Эти люди используют исключительно качественный подход к кадровому планированию. Другая группа людей фокусирует свое внимание исключительно на индивидуальных потребностей служащих - индивидуального продвижения и развитие карьеры. Это - качественный подход к кадровому планированию. Как и во многих других случаях, синтез первого и второго дает оптимальный результат.

7) Привлечение менеджеров, занятых конкретно управлением. Кадровое планирование не есть исключительно функция отдела кадрового планирования. Успешное планирование персонала зависит от привлечения в этот процесс других менеджеров, которые непосредственно работают с людьми "на местах".

8) Техническая ловушка. По мере того, как кадровое планирование становится все более популярным, в его процесс все активнее привлекаются постоянно возникающие новые технологии, приемы и т.д. Многие из них используются. К сожалению, сейчас появляется

тенденция к использованию новинок не потому, что это действительно необходимо, а потому, что "это используют все".14

##### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Кадровое планирование - это система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников - внутренних и внешних, имеющие своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки. кадровое планирование использует каждая организация, некоторые из

них - не отдают себе отчет в этом.

 Кадровое планирование отключает применение базисного процесса планирования к решению потребностей человеческого ресурса в организации. Успех кадрового планирования зависит от того, насколько тесно этот процесс связан с базисным планированием.

 Процесс кадрового планирования состоит из четырех шагов:

1) определение воздействия организационных целей на конкретные подразделения организации;

2) определение числа, необходимых квалификаций будущего персонала;

3) определение дополнительной надобности в персонале с учетом имеющихся кадров;

4) разработка конкретного плана действий.

 При кадровом планировании может использоваться большая сеть инструментальных средств. Это - квалифицированные листы, последовательное планирование, диаграмма замены и т.д.

 По аналогии с базисным процессом планирования можно выделить следующие временные рамки кадрового планирования:

 - краткосрочное (0-2 года);

 - среднесрочное (2-5 лет);

 - долгосрочное (более 5 лет).

 В поцессе кадрового планирования могут возникать различные трудности, но есть ряд "камней преткновения", принебрежение вниманием к которым, может привести к фатальным последствиям.

**СПИСОК СНОСОК.**

1. Russ F.S. Manpower panning system. - 1983. – p. 27;
2. Там же, p. 27;
3. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом.- М., - 1997, - с. 193;
4. Wotters A. F. Personal management: the future problems and possebilities// Personal, 1961, - #1, - p. 56;
5. John A. Hooper, Ralf F. Catalanello and Patric L. Murrey. Showing up the weakest link// Personal administration, - 1987, - April, p.50;
6. Одегов Ю.Г. Указ. соч., с. 200;
7. Lloyd L. Byars, Leslil W. Rue. Human resource management. – 1991. – p. 153;
8. Одегов Ю.Г. Указ. соч., с. 207;
9. David R. Leigh. Business planning is people planning. 1994. - p. 294;
10. Основы управления персоналом. – (под ред. Генкина Б.М.), - М., 1996, - с. 238;
11. Одегов Ю.Г. Указ. соч., с. 217 - 221;
12. Одегов Ю.Г. Указ. соч., с. 217;
13. D. L. Chicci. Four steps to an organization/Human resource plan// Personal Journal, 1989, - June. – p. 392;
14. Lloyd L. Byars. Указ. соч., р. 362.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.**

1. Волгин А. П. Управление персонал в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). – 1992.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент. – 1994.
3. Грачев М. В. Суперкадры. – 1993.
4. Кадровое прогнозирование. – 1993.
5. Менеджмент организации. – 1993.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 1993.
7. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом.- М., - 1997.
8. Основы управления персоналом. – (под ред. Генкина Б.М.), - М., 1996.
9. Пронникова В. А. Управление персоналом в японии. – 1989.
10. Тарасов В. К. Персонал – технологии. – 1989.
11. Тихонов Р. Е. Кадры. – 1993.
12. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента. – 1993. – т. 1.
13. Lloyd L. Byars, Leslil W. Rue. Human resource management. – 1991.
14. Katharin M. Barlot, David C. Martin. Management. – 1991.
15. Koontz H., O’Donnell C. Management: a system and contingency analysis of mangerial function. – 1976.
16. David R. Leigh. Business planning is people planning. 1994.
17. Patten T. N. Manpower planning and the development of human resources. – 1971.
18. Russ F.S. Manpower panning system. - 1983.
19. Wayne F. Cascio. Managing human resources. – 1992.
20. John A. Hooper, Ralf F. Catalanello and Patric L. Murrey. Showing up the weakest link// Personal administration, - 1987, - April.
21. Wotters A. F. Personal management: the future problems and possebilities// Personal, 1961, - #1.