Министерство общего и профессионального образования в Российской Федерации

Российский Государственный Университет нефти и газа им. И. М. Губкина

Р Е Ф Е Р А Т

На тему:

«Планирование персонала»

Выполнила:

Пашкевич А. В.

Факультет права

IV – ый курс

Проверил:

Пихало В. Т.

Москва

2002

1. **ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

Термин «*планирование персонала*» включает в себя все проблемы сферы персонала, которые могут возникнуть в будущем. Планирование персонала, во-первых, служит целевому планированию потребностей в области персонала и, во-вторых, планированию мероприятий, которые должны проводиться для создания, развития, сохранения, применения персонала, его оплаты, а также для высвобождения персонала.

Планирование персонала как одна из важнейших функций управления персоналом состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, который необходим для достижения целей организации. Планирование персонала следует рассматривать в прямой взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников.

Целью планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение потребностей в персонале, производимое в неразрывной количественной и качественной связи. Это включает в себя не только обоснование гарантии развития предприятия, но и гарантии его экономического роста. Эти цели достигаются за счет оптимальной структуры персонала и наиболее успешной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы.

Основу планирования персонала составляют надежные и четко разграниченные данные, которые собраны без ограничений и могут быть переработаны при помощи подходящей техники планирования. Так как этот вид данных имеет место лишь в редких случаях, то на предприятиях возникают следующие основные проблемы:

1. планирование персонала производиться без уверенности. Оно должно было бы исходить из различных предположений о развитии планово-актуальных параметров и касаться методов, которые перерабатывают данные ожидания в подходящую форму. В распоряжении имеются лишь те количественные методы планирования, которые довольствуются существующим положением вещей;
2. проблемы в планировании во многих случаях являются тяжело определяемыми только потому, что никто не знает все показатели влияния и их действие на переменные планирования персонала;
3. информация о плановых актуальных, независимых переменных должна идентифицироваться, в известной мере допустимо повышаться и затем, согласно своему влиянию, анализироваться для выяснения, что мешает сбору и соединению данных. Должны быть найдены такие методы планирования персонала, которые смогли бы переработать данные, относящиеся к планированию.

Планирование является не методом, а функцией управления персоналом, которая представляет собой деятельность по согласованию интересов работодателей и работополучателей.

Планирование персонала продолжает развитие кадровой политики, опирается на эту политику, а также на стратегию развития организации.

Планирование персонала осуществляется в три этапа:

1. прогноз потребности в кадрах сбор информации о качественной и количественной потребности в кадрах с учетом фактора времени;
2. планирование наличия кадров: установление фактического наличия кадров с учетом их качественных, количественных характеристик и временного аспекта;
3. планирование несоответствия фактических и плановых показателей наличия кадров: выяснение недостатка или избытка кадров во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению кадрами, высвобождению кадров, повышению квалификации кадров.
4. **ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

Научно-технический прогресс и организационные нововведения, улучшая условия труда, предъявили новые требования к уровню знаний и психофизиологическим возможностям человека. Это, в свою очередь, увеличило дефицит кадров, отвечающих высоким квалификационным и психофизиологическим требованиям производства.

Командно-административные методы руководства, не обладая гибкими средствами управления, не смогли эффективно устранить или уменьшить социальную напряженность, вызванную потребностью в повышении качества жизни, и, прежде всего качества трудовой жизни, которое находит свое выражение в достойных человека условиях труда и возможности участия каждого работника в управлении делами своей организации.

Требование создать такие условия, которые позволили бы работнику получать удовлетворение от своего труда, при одновременном улучшении использования персонала вошло в противоречие с главной целью – выполнение плана производства продукции любыми средствами. Административные методы, направленные на руководство людьми, не замечали человека, не считались с его потребностями.

Планирование персонала рассматривается в трех различных временных горизонтах, на которых базируются различные подходы к планированию персонала. Временные интервалы планирования делятся на:

*Краткосрочное планирование персонала*. Он распространяется на период не более одного года.

*Среднесрочное планирование персонала*. В данном периоде имеет место планы, которые приходятся на временной интервал от одного года до пяти лет.

*Долгосрочное планирование персонала*. Включает все планы, которые учитываются во временном промежутке, содержащим в себе более пяти лет.

Краткосрочное планирование в персонале занимается преимущественно применением персонала, в то время как средне- и долгосрочное планировании в большей степени занимаются потребностями в персонале, набором персонала, его развитием и высвобождением.

Целью средне- и долгосрочного планирования являются своевременное и квалифицированное дополнение состава персонала. Для этого должна быть установлена будущая потребность в персонале, полученная на основе имеющихся данных по потребности в смене и в принятии на работу.

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее, кадровой политики, учитывающей все эти аспекты, можно реализовать с помощью *кадрового планирования.* Этот метод управления персоналом способен согласовывать и уравновешивать интересы работодателей и наемных работников.

Сущность кадрового планирования заключается в создании условия для предоставления людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями бизнеса. Рабочие места, с точки зрения производительности и мотивации, должны дать возможность работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах его персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения задач организации, достижения ее целей.

Кадровое планирование должно создавать мотивацию для более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации.

Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы:

1. сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?
2. каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
3. как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
4. каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалификационных видов деятельности и поддержания их знаний в соответствии с запросами бизнеса?
5. каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Кадровое планирование реализуется посредством системы мероприятий, объединенных в *оперативном плане работы с персоналом*.

*Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации*

|  |
| --- |
| Собрать информацию о персонале |

|  |
| --- |
| Определить цели планирования деятельности организации |

|  |
| --- |
| Проверить информацию о персонале на соответствие ее целям планирования деятельности организации |

|  |
| --- |
| Могут ли быть реализованы цели кадрового планирования |

|  |
| --- |
| Спланировать потребность в персонале |

|  |
| --- |
| Спланировать привлечение, адаптацию и высвобождение в персонале |

|  |
| --- |
| Спланировать использование персонала |

|  |
| --- |
| Спланировать обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала |

|  |
| --- |
| Спланировать деловую карьеру, служебно-профессиональное продвижение квалификации персонала |

|  |
| --- |
| Спланировать расходы на персонал организации |

|  |
| --- |
| Регулярный контроль и развитие отдельных видов планирования |

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет собрать следующую информацию:

* сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.);
* данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированный рабочих и др.)
* текучесть кадров;
* потери времени в результате простоев, по болезни;
* данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);
* заработная плата рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплат по тарифу и сверх тарифа);
* данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и общественными организациями (расходы на социальный нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Анкету следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию.

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования.

Информация о персонале должны отвечать следующим требованиям:

* простота – это значит, что информация должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько необходимо в данном конкретном случае;
* наглядность – сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, избежать многословия. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;
* однозначность – сведения не должны быть неясными, в их толковании следует за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;
* сопоставимость – сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;
* преемственность – сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления
* актуальность – сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, то есть предоставляться без опозданий.

*Планирование потребности в персонале* является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Целью планирования потребностей в персонале является определение качественной и количественной потребности в персонале, который нужен для обеспечения имеющийся в настоящий момент и будущей производительности предприятия.

Потребность в персонале подвергается влиянию различных факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние.

|  |  |
| --- | --- |
| Внешние факторы для предприятия | Влияние |
| Общее экономическое развитие, развитие отраслей, изменение структуры рынка, государственное влияние  | Возможность сбыта продукции предприятия |
| Изменения в социальном и трудовом законодательстве, развитие тарифов  | Например, время работы и условий применения рабочей силы |
| Технологические изменения | Внедрение новых технологий продукта |

|  |  |
| --- | --- |
| Внутренние факторы для предприятия | Влияние |
| Запланированное количество сбыта, запланированная технология производства, организация работы сотрудников и предприятия, средняя производительность применяемой рабочей силы, регулирование рабочего времени и отпусков  | Качественная и количественная потребность в персонале |
| Время отсутствия на рабочем месте, текучесть кадров  | Необходимость в создании потенциала замены или резерва |
| Интересы и потребности в сотрудниках | Влияние на готовность к производительному труду  |

Задачи планирования в персонале:

Качественное планирование потребностей в персонале определяет способности и знания, которыми должен обладать каждый сотрудник, чтобы соответствовать занимаемому им рабочему месту и правильно выполнять обусловленные данным местом задания. Если задания не изменяются с течением времени, то легко определить качественную потребность в персонале. Если качественная потребность в персонале должна определяться для постоянно изменяющихся условий будущего, то необходимо стратегическое и ориентированное на будущее планирование.

Количественное планирование потребностей в персонале определяет число сотрудников по категориям персонала, которые задействованы для выполнения четко определенных заданий.

*Планирование набора персонала* вытекает из планирования потребности в нем. Планирование набора персонала принципиально основывается на прогнозе, из которого может вытекать потребность в замене или дополнительном наборе сотрудников. Чтобы минимизировать риск, связанный с набором персонала, в данной сфере планирования должны быть представлены объем и структура будущей потребности в персонале, учитывающие основные стратегические планы предприятия по набору персонала (например, приоритет внутреннего набора сотрудников перед внешним, приглашение на работу образованных или проходящих курс образования в данный момент сотрудников, привлечение сотрудников социально-нестабильных слоев). Выбор способа набора, например, при помощи объявлений, найм в образовательных институтах или переманивание сотрудников с других предприятий, зависит от соотношения спроса и предложения, сложившихся на рынке рабочей силы, а также от ожидаемого результат от набора и затрат на его проведение.

Набор персонала делится на различные подфункции, из которых следуют четыре подраздела планирования набора персонала:

* *Планирование найма персонала*

Этот раздел охватывает размещение имиджевой рекламы предприятия, а также ознакомление потенциальных кандидатов с потребностью в персонале при помощи различных источников по найму рабочей силы (например, через публикацию предложения свободных рабочих мест).

* *Планирование выбора из претендентов*

Внутри данной подфункции достигается накопление различных инструментов и способов, а также структурирование отбора в связи с набором претендентов. Данное накопление способов ориентируется на стратегическую политику набора отдельного предприятия.

* *Планирование принятия на работу*

В данном подразделе принимаются во внимание элементы трудового права и законодательства, которым должно быть уделено внимание при предоставлении рабочих мест. Например, заключение трудовых договоров.

* *Планирование внедрения сотрудников*

Заключительной частью планирования набора персонала выступает освоение специальности новыми сотрудниками, их интеграция в группы и само предприятие, при уделении внимания отличительным чертам каждого занимаемого рабочего места.

*Планирование высвобождения или сокращения персонала* имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток рабочей силы. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания 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 на классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из компании:

* по инициативе работника, т. е. по собственному желанию;
* по инициативе работодателя или администрации;
* в связи с выходом на пенсию.

Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися работниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию. В особенности это относиться к последним двум видам увольнений.

Увольнение вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его то предыдущих видов увольнений. Во-первых, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной точностью по времени. Во-вторых, это событие связано с существенными изменениями в личной сфере. В-третьих, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения.

*Планирование использования кадров* осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки человека и возможности претендента в этой области. При планировании использования персонала следует предъявлять к нему такие требования, чтобы избежать профессиональных заболеваний, наступления ранней инвалидности, производственного травматизма. Необходимо обеспечить условия труда, которые являются достойными человека.

Особое внимание при планировании использования кадров следует уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными физическими и психическими возможностями. Это категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и возможностями. С этой целью необходимо резервировать соответствующие рабочие места.

В организациях существует потребность в обучении, включающем в себя переподготовку и повышение квалификации работников. *Планирование обучения персонала* охватывает мероприятия по обучению в организации, вне ее и самоподготовку.

Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

В практике сложились *две формы обучения персонала организации:* на рабочем месте и вне него.

*Обучение на рабочем месте* является более дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях.

Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное на приобретение опыта, создание кружков качества, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функций и ответственности.

*Обучение вне рабочего места* более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы.

Важнейшими методами обучения вне рабочего места являются: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом.

*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 следующими факторами:

* отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;
* внедрением новых технологий, предъявляющих более высокие требования к квалификации персонала, который становиться более дорогим;
* изменением законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов, увеличением размеров корзины товаров первой необходимости (внешние факторы).

При *планировании расходов на персонал* в первую очередь следует иметь ввиду 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 доплатой за 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 рабочих мест.

Если текучесть рабочих кадров большая, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растет размер оплат сверхурочных работ, увеличиваются брак и простои, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность. Все это повышает расходы, связанные с персоналом, приводит к росту себестоимости продукции и снижению конкурентоспособности.

По мере развития рыночных отношений появляется необходимость учитывать новые виды затрат, связанные с участием работников в прибылях и капитале организации.

В заключении хотелось бы отметить, что работа кадровых служб и руководящего состава любой организации неизбежно связана с необходимостью кадрового планирования персонала. Планирование персонала является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов3 имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей, в конечном счете, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Персонал является мотором любо организации. Часто руководители основное внимание обращают на финансовые, производственные вопросы, вопросы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяя достаточного внимания людям, которые обеспечивают работу организации по всем этим направлениям. Ошибки при подборе кадров - особенно когда речь идет об отборе кандидатов на руководящие должности – слишком дорого обходятся организации. Потери организации от принятия ошибочных решений, аварий, травматизма и брака – это только часть тех расходов, которые приходится нести в результате неудовлетворительной работы по отбору новых работников.

От того, насколько эффективно поставлена работа по планированию персонала, в значительной степени зависит качество людских ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

**ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА:**

1. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов; под ред. А. Я. Кибанова – М.: «Издательство ПРИОР», 1998
2. Магура М. И. Поиск и отбор персонала – М., ЗАО «Бизнес – школа «Интел – Синтез», 1999
3. Менеджмент персонала 2000: учебное пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш – М.: БГЭУ, 1998