

#### 4.1. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Кадровое планирование позволяет учитывать средствами планирования экономические и ориентированные на работополучателей позиции, согласовывать их друг с другом и способствовать тем самым уравниванию интересов работодателей и работополучателей. Предпосылкой для этого является то обстоятельство, что кадровое планирование является всеобъемлющим. Совершенно однозначным образом оно должно охватывать большее число аспектов, нежели преобладавшее в прошлые годы планирование потребностей в кадрах, ориентировавшееся преимущественно на производственно-экономические вопросы.

Однако кадровое планирование еще не везде находит свое признание в полном объеме в противоположность планированию производства, сбыта, капиталовложений. Организационно-технические изменения производства делают необходимым своевременный поиск и подготовку персонала для решения новых производственных и управленческих задач, а также снижения социальной напряженности по отношению к работникам, рабочие места которых изменяются или ликвидируются. Эти задачи нельзя решить за короткий срок. Таким образом, кадровое планирование является признаком ответственности организации по отношению к своему персоналу.

Кадровое планирование призвано обеспечить оптимальное раскрытие потенциала наемных работников и их мотивацию в условиях противоречия между производственными требованиями и задачами организации, с одной стороны, и интересами и потребностями работников - с другой.

Для руководства организации важна прежде всего возможность располагать в нужное время, в нужном месте, а также в нужном количестве таким персоналом, который необходим для выполнения производственных задач. Кроме того, кадровое планирование должно служить мотивацией на более высокую производительность труда и удовлетворенность работой. Интерес работников концентрируется на тех рабочих местах, которые дают шансы для развития способностей и обеспечивают хороший и - по возможности - постоянный заработок. Кадровое планирование в состоянии содействовать учету интересов всех лиц, занятых в организации.

Однако полностью эффективным кадровое планирование является лишь в том случае, если оно интегрировано в общий процесс планирования (см. рис. 4.1.1). В качестве интегрированной составной части планирования кадровое планирование имеет своей



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 приспособлять их знания к изменяющимся требованиям (планирование кадрового развития)?

каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

Предпосылки кадрового планирования:

1. Готовность руководства организации к интеграции личностного аспекта в общее планирование и к созданию для этого необходимых организационных и кадровых предпосылок.
2. Выбор частных аспектов кадрового планирования, которым следует отдать предпочтение. Как показывает опыт, разумно начинать планирование с определения потребности в кадрах, их привлечении или увольнении, а позже дополнить его планированием использования и развития кадров, расходов.
3. Выбор периода планирования на первом этапе его введения можно было бы ограничить одним-двумя годами, постепенно дополняя его среднесрочным (до трех лет) и долгосрочным планированием (свыше трех лет).
4. Решение о том, насколько дифференцированным должно быть кадровое планирование. Это зависит от типа организации: чем разнообразнее квалификация сотрудников, необходимая для решения производственных задач, тем более дифференцирование следует определять плановые даты.
5. Минимальный набор информационных документов с возможностью различать данные, касающиеся рабочих мест, органов управления, кадров и статистики.

Структурированные модели планирования, которые можно взять на вооружение при сравнительно незначительных затратах труда и средств, в целом вполне отвечают требованиям, предъявляемым к малым и средним организациям. Поэтому каждая отдельная организация должна попытаться внедрить у себя планирование, соответствующее своим потребностям. Крупным организациям с дифференцированной структурой персонала придется осуществлять более детальное планирование, нежели малым организациям с относительно однородным и легкообозримым трудовым коллективом (см. рис. 4.1.2).

.....

Рис. 4.1.2. Взаимосвязь деятельности организации с кадровым планированием

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 планирования кадров, обусловленной сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов и др. Возможности использования кадров в будущем и будущее отношение их к работе прогнозируются, 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 производства и т.д. цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров к экономической добавляются компоненты социальной эффективности. Отсюда вытекают проблемы урегулирования конкуренции целей в планах, касающихся кадров. Проблемы согласования планов (на основании качественно различных целей) усугубляются отсутствием возможности сравнивать различную информацию по планированию. Если в других областях, не связанных с персоналом, можно оперировать количественными величинами (например, суммы денег), то данные при

планировании кадров носят преимущественно качественный характер (например, данные о способностях, оценки проделанной работы и др.).

Таким образом, кадровое планирование (планирование персонала) - это целенаправленная деятельность по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием.

Основные задачи кадрового планирования:

разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами;

увязка кадрового планирования с планированием организации в целом;

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;

разработку программ и мероприятий по развитию персонала.

**При кадровом планировании 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 возможного избытка или нехватки персонала.

**В процессе кадрового планирования необходимо выделять и согласовывать цели и виды планирования (см. рис. 4.1.3.).**

.....

Рис. 4.1.3. Соотношение целей и видов кадрового планирования

Планирование цели включает:

анализ внешней среды (шансы и риски);

анализ сильных/слабых сторон фирмы;

представления о целях основных групп интересов, поддерживающих фирму.

В зависимости от целей следует учитывать некоторые характерные для отдельных стран особенности планирования:

в американских компаниях - объединение стратегий всех подразделений и распределение ресурсов;

в английских компаниях - ориентация на распределение ресурсов;

в японских компаниях - ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений.

Необходимость строго научного подхода к кадровому планированию возрастает по мере развития организации, возрастания инвестиций в расчете на одного работающего, так как ошибки в планировании кадрового состава приводят к значительным издержкам. Так, с увольнением работников, оказавшихся "излишними", организация теряет часть средств, вложенных в обучение и отбор персонала, она выплачивает выходные пособия и несет другие затраты. При резком расширении объемов производства, заранее не предусмотренных и не обеспеченных соответствующими программами кадровых служб, на приобретение рабочей силы по повышенной цене (для переманивания ее у конкурентов), на дорогостоящие программы повышения квалификации и переподготовки персонала (взамен найма

"готовых" специалистов) компании расходуют дополнительный капитал. По некоторым категориям персонала кадровые службы не в состоянии быстро приобрести "человеческие ресурсы" требуемого качества - инженеров и техников, владеющих современными специальностями, управляющих.

Учет воздействия технологических факторов в кадровом планировании осуществляется двояко.

В первом варианте кадровое планирование ориентировано на заданную технологию производства. Здесь кадровый спрос, а также квалификация кадров соответствуют тому, что и в каком объеме выпускается.

Но как только внедряется новая техника, соответственно происходят изменения и в технологии. В этом случае имеющаяся квалификация кадров становится, "узким местом", при проведении технологических изменений, растягивается время внедрения новых технологий. Следовательно, вновь приходится возвращаться к кадровому планированию с учетом изменения кадрового спроса.

Во втором варианте подобные просчеты исключаются. Здесь кадровое планирование осуществляется на стадии анализа инвестиций, так как внедрение технологических новшеств обычно происходит с помощью инвестиций. В этом случае кадровое планирование носит перспективный характер и ориентировано на введение новых технологий. При формировании планов подготовки кадров оценивается их квалификация, превышающая требования сегодняшнего дня, что позволяет работникам адаптироваться к новым технологическим изменениям.

Для того чтобы планирование кадров смогло внести свой вклад в достижение целей организации, его необходимо согласовать с планированием других производственных секторов (например, с финансовым планом, планом сбыта и производственным планом). При этом возможны два отличающихся друг от друга подхода:

- 1) план по кадрам является продолжением других важных планов, которые со своей стороны являются основой (особенно план производства) или ограничителем (финансовый план) для плана по кадрам;
- 2) план по кадрам в принципе является равноправным планом наряду с другими, вместе с которыми он принимает заверченный вид в рамках общего плана организации.

О необходимости равноправного включения в общий производственный план плана по кадрам говорит то, что персонал все больше и больше становится критическим фактором успеха, особенно в тех областях, где конкурентоспособность зависит от инновационных способностей при разработке продуктов и услуг, а способность приспосабливаться к потребностям рынка и качества - от сервисных услуг.

Несмотря на это, из-за преобладания "жестких" экономических индикаторов в реальных условиях производства следует исходить из того, что в большинстве случаев план по кадрам взаимосвязан с планом по производству и сбыту, с финансовым планом и др.

Таким образом, можно постулировать следующие положения кадрового планирования:

действуйте в роли полноправного партнера в хозяйственной деятельности компании;

интегрируйте кадровое планирование с процессом планирования хозяйственной деятельности;

приводите кадровые положения, программы и деятельность в соответствие со стратегией хозяйственной деятельности;

разберитесь в том, как сферы кадровой деятельности взаимодействуют друг с другом;

вносите вклад в формирование желаемой системы культурных ценностей в вашей организации;

используйте стадии планирования в соответствии с вашими потребностями;

росту понимания и хозяйственного отношения к работе способствует широкое вовлечение персонала;

повышайте конкурентоспособность за счет полной отдачи в работе персонала.

Кадровое планирование охватывает прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале и разработку мероприятий, которые должны обеспечить эти потребности. Содержание процесса кадрового планирования можно представить в виде схемы (см. рис. 4.1.4).

СПРОС	ПРЕДЛОЖЕНИЕ
-------	-------------

Бизнес-план		Анализ наличных результатов		
Организационный план	Прогноз деятельности	Анализ внутреннего предложения	Анализ предложения извне	
ПРОГНОЗ СПРОСА		ПРОГНОЗ ПРЕДЛОЖЕНИЯ		
Анализ использования персонала				
Прогноз нехватки / избытка				
ПЛАН ПО ПЕРСОНАЛУ				
Наём	Обучение	Увеличение производительности	Страхование персонала	Перераспределение персонала
Нормы использования рабочей силы				
Контроль персонала				

Рис. 4.1.4. Содержание процесса кадрового планирования

Как видно из схемы, кадровое планирование предваряется разработкой организационных планов. В связи с этим необходимо подробнее описать организационный план, который может привести к увеличению или уменьшению спроса на работников (например, образование нового регионального представительства, создание нового отдела, делегирование функций главного офиса и т.п.).

Данные, которые необходимо спланировать, относятся к ожидаемым изменениям производительности или объема использования рабочей силы, возникающим в результате новых методов работы или процедур, автоматизации или механизации.

Наибольшего эффекта в кадровом планировании достигают организации, привлекающие к этой работе консультационные фирмы, которые дают внешнюю оценку разработанным кадровым планам.

Для того чтобы реально управлять персоналом, кроме интеграции всех функций, ориентированных на него (персонал), необходим охват всех стадий полного жизненного цикла человеческих ресурсов - от поиска и найма работников (включая организацию заработной платы, премирования, дополнительного социального страхования, разработку специальных программ кадрового планирования, развития и индивидуальной поддержки) до отправки на пенсию или увольнения.

Планировать естественное движение кадров: выхода на пенсию, увольнение по болезни, в связи с учебой, службой в армии и т.п. - не сложно, но необходимо, чтобы своевременно подготавливать равноценную замену. Сложнее другое - усилить потенциал коллектива, повысить его конкурентоспособность. Есть несколько путей, среди которых - тщательный подбор кадров, систематическое повышение их квалификации, создание условий для максимально эффективного проявления их способностей.

Процесс планирования включает в себя три этапа (см. рис. 4.1.5).

Оценка наличного персонала

Оценка будущих потребностей
Разработка программы по развитию персонала

Рис. 4.1.5. Планирование персонала

Планирование персонала в действующей организации логично начать с оценки его наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели. Например, в крупных рекламных агентствах в проведении и подготовке одной рекламной коммерческой передачи может быть задействовано более ста человек. Даже в столь простом деле, как обработка багажа на авиалинии, обычно задействовано много различных работников.

Помимо этого руководство должно оценить и качество труда своих работников. Для этого необходима разработка системы инвентаризации трудовых навыков или специальностей, которая предусматривает регистрацию профессиональных навыков работников с указанием количества работников, обладающих ими.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей.

Для целей эффективного прогнозирования рабочей силы необходима четко отработанная модель процессов, связанных с обеспечением организации кадрами (пример такой модели приведен на рис. 4.1.6).

.....

Рис. 4.1.6. Модель процесса обеспечения организации кадрами

Анализ имеющегося опыта позволяет построить общую схему внутрифирменного кадрового планирования, состоящую из нескольких основных блоков (см. рис. 4.1.7).

.....

Рис. 4.1.7. Общая схема кадрового планирования

А. Первый блок - постановка кадровой проблемы.

Здесь как бы заключен вопрос:

что необходимо производству с точки зрения его кадрового обеспечения? Параметры производственной программы и организационная структура фирмы (отделений, заводов, которые должны обеспечить реализацию хозяйственной стратегии) определяют требуемое количество рабочей силы (на основе расчета объема трудовых затрат по каждому виду деятельности, социальных обязательств и т.д.) и ее качество (уровень знаний, опыта, навыков). Требования к конкретным рабочим местам постоянно уточняются на основе анализа работ, функций, должностных инструкций. Надо сказать, что конкретный набор требований даже по должностям, носящим общее название, имеет сотни модификаций в зависимости от конкретных условий фирмы, места должности в общей организационной структуре, в процессе нововведений.

Разрабатывается как общая потребность в рабочей силе, так и как потребность по отдельным ключевым должностям и специальностям. Чтобы не определять потребность по каждой узкой специальности, активно используется группировка по каким-либо параметрам. В более или менее перспективном плане потребность в рабочей силе определяется на основании прогнозов изменения производственных параметров. По подсчетам западных специалистов, величина ошибки в данном случае колеблется от 2 до 20 %. Что касается дальности прогнозирования, то об этом будет сказано ниже. Но в инновационных структурах существует многовариантность возможных параметров, и, следовательно, требования носят более схематичный характер и могут быть точно определены только в ходе реализации плана нововведений.

В. Второй блок (ресурсный) - источники решения проблемы.

Он представляется ключевым. Здесь даются ответы на следующие вопросы: что есть и в чем несоответствие с тем, что необходимо? Иначе говоря, блок содержит несколько направлений оценки кадровых ресурсов фирмы. Суть планирования в том, что оценка принимает вид постоянного процесса отслеживания, а не периодических мероприятий (ответ на вопрос: "Что есть?" - всегда готов). Впрочем, постоянство и глубина отслеживания зависят от состояния рынка готовой рабочей силы.

Первое направление - оценка, анализ состояния наличных ресурсов: их количество, текучесть, качество, результативность труда, заслуги, компетентность, оптимальность их загрузки и т.д.

Второе - оценка внешних источников. К ним относятся работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся. Эти источники все больше рассматриваются под углом "зоны интересов" фирмы в процессе нововведений.

Третье направление - оценка потенциала указанных источников, т.е. качественные резервы развития ресурсов. Безусловно, оценка потенциала - своего рода "лакмусовая бумажка" развитости кадрового планирования, его нацеленности на перспективу.

Необходимо подчеркнуть, что реальные возможности ресурсного блока кадрового планирования определяются главным образом характером информационной базы, содержанием банка данных.

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 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 происходит выявление тех, кто способен развиваться в неопределенных условиях (новаторов), оценивается их пригодность к творческой работе. Часто меняется и единица оценки: ею становится группа работников, что связано с функционированием целевых структур.

Следующая ступень - оценка соответствия требований и ресурсов (в настоящее время и в будущем). Выявление разрыва окончательно корректирует количественную и качественную потребность в кадрах (в различной степени приближения для основной и инновационной подсистем производства). Очень важно установить природу несоответствия требуемого и имеющегося, поскольку этим обуславливается круг мероприятий по его ликвидации, в том числе путем реализации имеющегося потенциала работников.

С. Третий блок кадрового планирования (результатирующий) - решение, проблемы.

Он содержит ответы на все поставленные вопросы, т.е. конкретные программы по реализации требований производства с учетом имеющихся ресурсов: наём, адаптация, подготовка и повышение квалификации, вертикальное и горизонтальное продвижение, увольнение и др. В соответствии с приоритетностью развития внутренних ресурсов на первый план выходят программы продвижения и повышения квалификации (относительно найма). Кстати, резко повышается значение и системы мотивации персонала, поскольку механизм динамики (развития) должен подкрепляться механизмом стабилизации. Естественно, что в конкретных условиях отдельных фирм программы развития внутренних ресурсов могут вообще отсутствовать, тогда планирование сводится к сопоставлению прогноза вакантных мест с возможностями внешних источников готовой рабочей силы.

Инновационный процесс с его многовариантностью требований производства обуславливает и иное построение программ развития кадровых ресурсов. Неопределенность количественных потребностей может быть компенсирована путем привлечения в целевые структуры внешней рабочей силы. Что касается качественных параметров, то решение проблемы лежит на пути создания механизма гибкого реагирования, когда развитие рабочей силы с квалификационным "запасом" идет параллельно развитию требований производства.

Что касается временного аспекта кадрового планирования, т.е. сроков, на которые составляются прогнозы потребности в рабочей силе, оцениваются внешние и внутренние источники, намечаются меры по развитию кадров, то при насыщенности рынка готовой квалифицированной рабочей силой предприятия долгое время ориентировались только на текущие потребности, на производственную программу года. Происходящие в ходе хозяйственной деятельности изменения заставляют многие фирмы уделять больше внимания долгосрочным аспектам кадровой политики.

Для решения этой задачи все данные, полученные в процессе кадрового планирования, должны входить в ориентированную на принятие решений обширную информационную систему с богатым содержанием банка данных, подробно характеризующих каждого работника, прежде всего его профессионально-квалификационные возможности.

Необходимо с помощью специальных анкет собирать следующую информацию:

постоянный состав персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);

структура персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура, удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.);

текучесть кадров;

потери времени в результате простоев, по болезни;

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

заработная плата рабочих, служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх него);

услуги социального характера, предоставляемые государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

При определении характера требований, предъявляемых к человеку тем или иным рабочим местом, избегают сбора "чувствительных" данных о работающих, которые могли бы потребоваться лишь потенциально для определенных сфер использования рабочей силы. С другой стороны, исследования относительно пригодности того или иного работника к определенным видам деятельности, в основе которых могут лежать требования, предъявляемые рабочими местами, учитывают аспект охраны труда, не причиняя ущерба процессу кадрового планирования.

Компьютеризация кадровой работы позволяет провести быстрый анализ относительно любого фиксируемого признака. Если эти данные собираются на протяжении достаточного периода и их анализ регулярен, то прогнозирование количества работников, которых надо принять, выдвинуть на более высокую должность, обучить или уволить в данном году, превращается в обычную процедуру.

Организованная в фирме "Юнион ойл" автоматизированная информационная система, обслуживающая потребности кадровой политики, содержит более 600 тыс. данных о работниках фирмы, включая, наряду с общими анкетными сведениями,

данные о квалификации служащих, их карьерных устремлениях, инвентаризацию профессиональных навыков, которыми располагают работники помимо основной специальности. Персонал дифференцируется по следующим категориям: возраст, выполняемые функции, географическое расположение филиалов, должность, квалификация: особо выделяются вновь пришедшие и уволившиеся.

Расчеты осуществляются по специально разработанной на фирме математической прогностической модели, которая позволяет прогнозировать состояние человеческих ресурсов по основным элементам на пятилетний период и обеспечивает анализ кадрового состава в различных разрезах (в целом, по определенным профессиям, по половозрастным категориям и т.д.). Прежде чем принять какое-либо решение, руководитель может проверить различные варианты на машине, с помощью модели оценить последствия этого решения и вычислить связанные с ним общие затраты.

Данные о рабочих местах можно получить посредством анализа рабочих мест с целью определения тех требований и нагрузок, с которыми встретится работник на данном месте, например:

классификация и наименование рабочего места;

технические характеристики рабочего места (содержание, средства и организация труда);

требования, предъявляемые к квалификации (школьное образование, профессиональное обучение, профессиональный опыт);

требования физического характера (мышечная нагрузка, острота зрения, слух, влияние окружающей среды);

требования психического характера (монотонность, способность к реагированию, готовность к кооперации усилий, наличие коллективистского духа, сенсорная моторика);

штатное расписание (количество);

характеристика органов управления;

организационное подчинение органов управления;

план замещения должностей.

В зависимости от направленности, характера решаемых задач и длительности планового периода различают три вида планирования:

- 1) стратегическое, перспективное (долгосрочное) планирование (от 3 до 10 лет);
- 2) среднесрочное планирование (от 1 года до 3 лет);
- 3) краткосрочное, текущее планирование (до 1 года).

Реализация кадрового планирования, особенно в рамках привлечения рабочей силы, зависит во временном плане в первую очередь от того, какой уровень подготовки и опыта должны иметь работники для выполнения определенных задач в конкретно указанное время. Различия в квалификации работников и продолжительности обучения делают, таким образом, необходимыми более продолжительные или более короткие промежутки времени в планировании. Как показывает опыт, привлечение на работу рабочих планируется в течение непродолжительного времени, иногда сроком на 2-3 месяца, прием служащих без руководящих функций - в течение 1-2 лет, а с руководящими функциями в течение - 3-5 лет в зависимости от ранга должности. Так, например, в химической промышленности было установлено, что поиск квалифицированных рабочих всех категорий, в особенности по новым профессиям, может потребовать от 4 до 5 лет. Если же при этом потребуются расширение учебных заведений, то этот процесс может длиться еще и дольше, особенно в тех случаях, когда требуется большое количество работников.

Таким образом, выбор продолжительности планового периода определяется как общими задачами развития организации, так и особенностями подготовки различных категорий персонала.

С удлинением времени планирования возрастают факторы неопределенности, отрицательным образом влияющие на точность кадрового планирования. Но вместе с тем организации, осуществляющие стратегическое планирование, в некоторых случаях даже отказываются от внешне привлекательных планов, не обоснованных точки зрения человеческих ресурсов, иначе они рискуют большими потерями.

В практике работы консультативном фирмы "Маккинзи" крупная компания в сфере общественного питания приняла программу роста, не обеспеченную управленческими ресурсами. По мнению консультантов, именно это обстоятельство обусловило убытки за первые два года и необходимость в пересмотре программы.

С увеличением временного промежутка планирования необходимо давать оценку надежности и взвешивать различные альтернативы относительно потребности в кадрах, в их привлечении и развитии. Правда, как часто утверждают практики, как раз при использовании отработанной системы кадрового планирования, т.е. при наличии мощных информационных систем по кадровым вопросам, долгосрочные данные подвергаются часто менее сильным колебаниям, чем это происходит по отношению к данным кратко- и среднесрочного планирования. Конкретное планирование должно носить всегда последовательный характер. Лишь таким образом можно гибко реагировать на новые изменения и импульсы изнутри и извне, приспособливать поведение работодателей соответственно обстоятельствам.

В качестве ориентированной на будущее подготовки к действиям в области кадровой политики кадровое планирование может быть как целевым планированием, так и планированием реализации. Возможные быстрые последствия каждого решения работодателя с самого начала должны учитываться при их продумывании. Если, например, принимается решение об экстенсивных капиталовложениях или использовании руководством предприятия новой технологии, то к этому моменту должны уже быть первые документы о кадровых последствиях такого намерения. Если вопрос о капиталовложении не рассматривается вследствие кадрового дефицита и недостаточной квалификации, то возрастает роль именно этого аспекта при принятии каждого ответственного решения. Подобное решение будет иметь, как правило, средне- или долгосрочный характер. В противоположность этому планирование работы по кадровым вопросам может иметь весьма дифференцированный характер по отношению к временным фазам. Планирование потребности в кадрах, анализ структуры рабочих мест и отдельного рабочего места, на которые позже должны быть направлены соответствующие работополучатели, следует начинать относительно рано. А привлечение и использование работников в соответствии с производственной необходимостью, возможностями внутривозовского рынка труда, предложением внешнего рынка труда, требуемой квалификацией, временем, необходимым на освоение новой работы, потребностями обучения и повышения квалификации и т.д. должны начинаться во временном плане дифференцирование согласно производственным и региональным особенностям.

Работополучатели тем сильнее заинтересованы в кадровом планировании, чем с большим учетом специфики отдельного рабочего места оно осуществляется, и чем в большей степени оно направлено на группы лиц или на одного человека.

В случае доверительного сотрудничества между руководством организации и профсоюзом временная точка информирования будет относительно ранней. Работополучатели и профсоюзы должны подключаться к работе уже на стадии планирования и иметь возможность для внесения предложений относительно своего использования в работе и ее организации. Поэтому информация должна поступать в такое время, чтобы можно было осуществить соответствующую корректировку кадрового планирования и условий на рабочих местах перед окончательным принятием производственных мер, для того чтобы не иметь последующих трудностей и высоких затрат на покрытие издержек.

Кадровое планирование применимо во всех секторах экономики, объединениях и организациях любого типа.

Относительно осуществления идеи кадрового планирования в сфере государственного управления часто выдвигается аргумент, что в данной области оно нецелесообразно, поскольку здесь должны использоваться люди разносторонних способностей, которые на любом месте с одинаковым успехом могут выполнять свои задачи. В связи с ограниченными штатами для таких работников, напряженным положением на рынке труда, изменяющимися и возрастающими задачами государства данный вид управления нуждается в пополнении своей кадровой системы за счет квалифицированного кадрового планирования.

Любая перспективная политика разумна, ведется ли она в мелкой, средней или крупной организации. Именно в мелких и средних организациях она служит, кроме того, гарантией предпринимательского существования и побуждает работодателя задумываться о своей собственной среднесрочной и долгосрочной выживаемости и конкурентоспособности, а также о своих шансах на развитие. Относительно применения кадрового планирования между мелкими, средними и крупными организациями существует только одно различие, касающееся интенсивности и объема данного планирования.

Мелкие и средние организации, четко видя свою структуру занятости и рабочих мест, могут легко предсказать последствия предпринимательских решений для своих работников и создать соответствующую плановую или информационную систему.

Средние и крупные организации, напротив, вследствие комплексности трудовых задач, многослойности структуры рабочего коллектива и большого числа работников и рабочих мест должны создавать замкнутую на себя информационную систему учета персонала и рабочих мест.

Потребность и готовность организации к введению систематического кадрового планирования возрастают по мере увеличения размеров и сложности предпринимательской деятельности. Чем больше предприятие, тем труднее учесть многообразные и сложные производственные связи сегодняшнего дня и еще труднее - дня будущего.

**Основные преимущества кадрового планирования, таким образом, заключаются в следующем:**

1. Выявлении кадровых вопросов и потребностей (внешних/внутренних), относящихся к стратегии хозяйственной деятельности
2. Определении кадровых решений и инвестиций, подлежащих осуществлению в ходе разработки стратегии ведения хозяйственной деятельности
3. Гарантии соответствия кадровых программ общей стратегии ведения хозяйственной деятельности
4. Росте конкурентоспособности компании, повышение ее эффективности при помощи работы с кадрами
5. Реализации планов, связанных с ростом кадров или с их сокращением.

Помимо задач кадрового планирования все большее значение приобретает задача кадрового контроля. Чтобы кадровик-плановик мог управлять и контролировать, он должен располагать плановыми и текущими данными, производственными данными (такими, как оборот, сбыт, результат, проработанное время, осуществление инвестиций). Он должен знать о корректировке целей в различных областях, влекущих за собой кадровые последствия. Он также должен распределять ответственность за выполнение и контроль, а также устанавливать процедуры

отчетности, которые позволят проследить достижения по плану. Отчетность заключается в указании количества работников по штату и нанятых по целям найма, а также в указании издержек занятости, тенденций текучести кадров, пропорций занятости и др.

#### 4.2. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ И СТАДИИ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

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

Подобное использование рабочей силы привело бы к продолжительной стабильной занятости, так как удалось бы избежать недостатка или избытка рабочей силы в организации. В соответствии с этим с производственно-экономических позиций все проведенные на производстве кадровые и социально-политические мероприятия следовало бы расценивать с точки зрения чистой рентабельности как кадровые инвестиции.

Кадровое планирование обеспечивает трудовому коллективу лучшее ознакомление с изменениями в организации, делает более понятными технико-организационные новшества, стимулирует участие в работе, открывает перспективы для собственного развития и достижения большей социальной справедливости. Благодаря пониманию планового характера кадровой деятельности удовлетворяются требования работников в обеспечении рабочими местами, занятости и доходами. Все это имеет неопределимое значение для ощущения субъективного благополучия, готовности к труду, реализации трудового процесса и удовлетворенности им.

Алгоритм кадрового планирования дан на рис. 4.2.1.

.....

Рис. 4.2.1. Типовой алгоритм кадрового планирования

Разнообразие задач, решаемых в рамках кадровой политики, приводит к тому, что кадровое планирование делится на планирование:

потребности в персонале;

привлечения (набора) персонала;

использования и сокращения персонала;

обучения персонала;

сохранения (удержания) кадрового состава;

расходов на содержание персонала;

производительности.

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

I. Планирование потребности в персонале - первый этап процесса планирования, связанного с кадрами. Данный вид планирования включает:

оценку наличного потенциала трудовых ресурсов;

оценку будущих потребностей;

разработку программ по развитию персонала.

Состояние наличных трудовых ресурсов и оценка будущих потребностей взаимосвязаны и предполагают надежную систему сбора и постоянного обновления информации, что является основой кадрового планирования. Вопросы возрастной структуры, уровня производительности, а также уровня знаний и способности трудового коллектива к развитию, структура доходов, текучесть кадров, увольнения на пенсию и т.д. следует учитывать в тех случаях, когда из этого вытекает необходимость привлечения людей в порядке замены или дополнения.

Основываясь на выяснении фактического кадрового и организационного состояния, следует проанализировать факторы, воздействующие на имеющуюся структуру рабочих мест. Изменения в структуре рабочих мест, а также кадровой структуры оказывают влияние на определение будущей потребности (или сокращения) в рабочей силе как по качественным, так и по количественным показателям, так как в основе

определения пригодности того или иного работника к определенным видам деятельности лежат требования, предъявляемые рабочими местами.

Факторами влияния, важными для кадрового планирования, являются, например:

новые производственные и инвестиционные программы;

планы по рационализации производства; перебазирование предприятий или их частей на новые места;

решения о межзаводской кооперации; изменения в организации предприятия, цели производства;

новые научные данные или предписания охраны труда, имеющие последствия для персонала (ротация в работе, использование рабочей силы в течение ограниченного времени и др.).

Свою роль играют, кроме того, вопросы хозяйственного и финансового положения предприятия, конкуренция на рынках, государственное регулирование, влияние окружающей среды и т.д. Пример действующих взаимосвязей и путей решения показан на рис. 4.2.2.

Факторы	Их влияние	Методы определения
1. Факторы, существующие вне предприятия.		
1.1. Изменение конъюнктуры	Сбытовые возможности предприятия	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	Себестоимость	Прогноз последствий, анализ принятых соглашений
2. Факторы, существующие в организации (внутренние)		
2.1. Запланированный объем сбыта	Количественные и качественные потребности в кадрах (новый спрос или пониженный спрос)	П р и н я т и е предпринимательских решений в соответствии с оценкой факторов, перечисленных в пункте 1.
2.2. Техника, технология, организация производства и труда	Ч и с л е н н о с т ь необходимого персонала Объем и качество готовой продукции	Показатели на основе эмпирических данных организационного характера и науки о труде
2.3. Текучесть кадров	Д о п о л н и т е л ь н а я потребность в работниках для замены выбывших	Учет убытков
2.4. Простои	Н е р а ц и о н а л ь н о е использование персонала Сокращение объема производства	Анализ простоев
2.5. Стратегия профсоюза	Кадровая политика	Переговоры

Рис. 4.2.2. Действующие взаимосвязи в планировании потребности в персонале

Под потребностью в персонале понимают сотрудников, нужных для будущего целенаправленного выполнения задач организации, в количественном, качественном, временном и пространственном отношении.

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 (см. рис. 4.2.3).

Планы фирмы, например:  план сбыта,  производственный план,  инвестиционный план	Информация о персонале, например:  статистика по персоналу,  оценки,  картотека молодых специалистов	
Предварительный расчет будущей потребности в персонале с точки зрения количества и качества	Определение сегодняшнего и прогнозируемого на временной горизонт планирования наличия персонала с точки зрения количества и качества	
Определение потребности в персонале: сравнение между будущей потребностью в персонале и его наличием по прогнозу		
Планирование мер по достижению или поддержанию количественного соответствия между будущей потребностью в персонале и его наличием по прогнозу		
Организационные	Меры по покрытию потребности в	Прочие меры:

меры, например, изменение: оргструктуры, технологической структуры, организации труда	персонале: привлечение персонала, развитие персонала, высвобождение персонала, задействование персонала	структурирование работ, построение функциональных отношений, координация и др.
---	---	--

Рис. 4.2.3. Планирование потребности в персонале

При планировании потребности в персонале следует различать:

общую потребность, представляющую собой всю численность персонала, необходимую 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).

Дополнительная потребность в персонале характеризуется двумя показателями: количественным (величина дополнительной потребности) и качественным (профессиональная структура дополнительной потребности).

Брутто-потребность в кадрах можно определить при помощи штатных расписаний организации, анализа стоящих задач (анализа затрат времени) и статистических методов по следующей формуле:

.....

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

Если это величина положительная, возникают проблемы найма персонала, если отрицательная - его приспособления к потребностям. Так как наряду с количественным измерением потребности в кадрах существенное значение имеет также и качество, нужно определить, сотрудники какой квалификации требуются.

Если при планировании потребности в кадрах получается дефицит рабочей силы, то его можно устранить либо - краткосрочно - повышением рабочего времени на каждого работополучателя (например, сверхурочные, работа в выходные), либо долгосрочно - набором новых работников. Если же, наоборот, обнаруживается избыток персонала, то нужно либо его устранить, либо сократить рабочее время на каждого работополучателя, либо принять другие меры для сокращения издержек на персонал. Для этого имеется целый ряд мер, воздействие которых на издержки по содержанию персонала, качественный его состав, производственный климат различно.

При постоянном составе персонала и постоянном рабочем времени:

снижение размера добровольных дополнительных услуг и вознаграждений;

передача работополучателей другим предприятиям;

отказ от услуг со стороны и передача их выполнения собственному персоналу (например, уход и ремонт выполняются самостоятельно);

перенос времени работы и отпусков;

сокращение интенсивности труда (например, отказ от сдельной работы).

При постоянном составе персонала, но сокращенном рабочем времени:

сокращение времени сверхурочной работы (например, неразрешение сверхурочных);

разрешение неоплаченных неявок на работу;

введение неполного рабочего дня (сокращение обычного рабочего времени в расчете на одного работополучателя), причем в социальном рыночном хозяйстве государство частично компенсирует потери в зарплате работополучателям;

продолжительное сокращение регулярного рабочего времени (как правило, без компенсации зарплаты);

переход от полного рабочего дня к неполному.

При сокращении состава персонала без его увольнений:

прекращение найма (освобождающиеся места не занимаются);

временные трудовые соглашения после истечения срока действия не продлеваются;

поощрение текучести (например, помощь сотрудникам в поисках работы);

прекращение трудовых отношений по согласию (как правило, с компенсацией);

досрочный выход на пенсию (предпенсионный период).

При сокращении персонала путем увольнений:

отдельные увольнения;

временное увольнение;

массовые увольнения: с дальнейшей занятостью в поддерживаемых государством обществах занятости или повышения квалификации;

массовые увольнения в соответствии с социальным планом (например, выплаты компенсаций, временная выплата зарплаты после увольнения);

массовые увольнения без социальных гарантий.

Исходными данными для определения потребности являются предусмотренные планом производства объемы выполняемых работ, представленные рабочим временем или другими ресурсами. Их соотнесение с планируемыми нормами затрат труда на выполнение работ или изделий дает укрупненное представление о плановой потребности в персонале.

Точные методы определения общей потребности в рабочей силе используются в основном в производственных областях при повторяющихся рабочих процессах с постоянным расходом времени на единицу продукции (здесь, к примеру, учитываются: общая трудоемкость производственной программы, годовой фонд рабочего времени и др.).

Точный метод определения используется также для расчета рабочей силы по рабочим местам, которые должны быть постоянно заняты из-за технико-технологических особенностей.

Дополнительная потребность в рабочей силе определяется как сумма дополнительной потребности на прирост численности в связи с расширением производства или увеличением объема работ и дополнительной потребности на возмещение естественной убыли.

Расчет численности рабочих производится по следующей общей формуле (без разбивки по профессиям)

.....

Этот метод расчета численности с учетом эффективного фонда рабочего времени и коэффициента выполнения норм получил большое распространение на практике при определении плановой численности.

Как известно, технологические инновации, выпуск новых изделий связаны с временным ростом трудовых затрат, а значит, и с потребностью в дополнительных работниках (Чд). Эти работники необходимы предприятию лишь на непродолжительное время, но, создавая новые рабочие места, предприятия включают дополнительную рабочую силу в постоянный штат. Тем самым создается определенный резерв рабочих, который может быть определен по формуле

.....

Важной основой для кадрового планирования являются данные об имеющихся или запланированных на будущее рабочих местах, план проведения организационных мероприятий, а также штатное расписание и план замещения вакантных должностей. С помощью понятия "должность" описывается круг задач, входящих в компетенцию конкретного лица. Совокупность всех должностей на предприятии, включенных в штатное расписание, показывает, сколько работников различной квалификации необходимо для выполнения производственных задач. Тем самым оно указывает на общую потребность предприятия в рабочей силе. Путь от общей потребности в рабочей силе к фактической демонстрирует схема вычислений, приведенная на рис. 4.2.4. Фактическая потребность в рабочей силе показывает, сколько работников и какой квалификации необходимо привлечь с внутризаводского или внешнего рынка труда.

Показатели	Количество
------------	------------

Штатные должности к началу времени планирования:	
- занятые штатные должности к началу времени планирования (имеющиеся работники);	
- поступления (прием на работу, после обучения, возвращение после службы в армии и т. д.)	
= подлежащая немедленному покрытию потребность или избыток	
+ случаи необходимой замены в связи с уходом на пенсию;	
+ случаи необходимой замены в связи с призывом в армию;	
+ случаи необходимой замены в связи с текучестью рабочей силы (с точки зрения статистики + имеющиеся увольнения)	
+ случаи необходимой замены в связи со смертью (статистически)	
= потребность в замене	
+ потребность в новых кадрах (создаваемые новые штатные должности);	
- уменьшение потребности в кадрах (ликвидируемые штатные должности)	
= фактическая потребность в кадрах или их избыток	
День составления баланса	

Рис. 4.2.4. Последовательность расчета потребности в рабочей силе

При составлении штатного расписания на первом этапе с позиций целесообразности исходят из имеющихся на предприятии (занятых и вакантных) должностей. С течением времени штатное расписание может приблизиться к "должному" благодаря тому, что при любом расширении и изменении штатное расписание будет рассмотрено с позиций:

необходима ли еще данная должность;

соответствует ли ее организационное включение, прежде всего в отношении организации трудового процесса, принципам целесообразности и рациональности;

соответствует ли соотношение "объем работы/персонал" эмпирическим данным (анализ коэффициента использования);

оптимальным ли образом организована работа.

В интересах гибкой кадровой политики при планировании потребности в кадрах следует учитывать также возможности замены и переводов. В этих случаях в штатном расписании наряду с признаками деятельности следует учитывать также группы тех профессий, обладателями которых заняты или должны быть заняты штатные должности. Анализ данных, относящихся к рабочим местам, позволяет лучшим образом сравнивать должности относительно предъявляемых ими профессиональных требований и помогает гибко использовать кадры. В каждом случае рекомендуется участие в определении потребности в персонале руководителей данного подразделения, а также участие работников, в отношении которых принимаются решения.

За соблюдением единых программ обучения, повышения квалификации, набора, переобучения, повышения в должности, перестановок и переводов на новую должность должно следить само руководство предприятия.

С целью обеспечения преемственности как на далекую перспективу, так и для непредвиденных случаев рекомендуется завести картотеку или массив данных о молодых кадрах на производстве.

При определении потребностей в рабочей силе не исключено возникновение разнообразных конфликтов. Потенциал конфликтных ситуаций создается и усиливается в тех случаях, когда работники, не подвергая сомнению основы планирования и его методы, прямо или косвенно ощущают, что результаты планирования отрицательно сказываются на их существенных интересах (например, предстоящее сокращение штатов).

С другой стороны, планирование потребностей в персонале предлагает множество возможностей для регулирования конфликтных ситуаций. Определение потребностей в рабочей силе, являющееся условием использования работников в соответствии с требованиями по качеству, количеству, сроку и месту, способствует устранению

конфликтного потенциала, возникающего в результате завышенных требований, наличия свободных рабочих мест, ошибочно занятых рабочих мест. Особенная роль отводится процессу определения потребностей в рабочей силе как системе раннего предупреждения конфликтов.

Задачей планирования привлечения персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников (см. рис. 4.2.5).

ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА			
Внутренние источники привлечения персонала		Источники привлечения персонала извне	
Дополнительная работа	Перераспределение заданий или перемещение работников	Наём новых работников	Л и з и н г персонала

Рис. 4.2.5. Источники привлечения персонала

План привлечения персонала устанавливает:

требуемое количество, типы людей и сроки привлечения;

особые проблемы в предложении и способы борьбы с ними;

программу набора.

При привлечении персонала используются две возможности:

1. Привлечение работников своей фирмы или предприятия, выступающее в формах сверхурочной работы, квалификационного роста, перевода на другую работу.
2. Привлечение работников со стороны.

Выбор варианта должен проводиться по ряду критериев, отражающих социальную и экономическую эффективность принимаемых решений. Здесь важно учесть, к примеру, сохранение структуры кадров с одновременным притоком новых идей, незначительных издержек, связанных с привлечением рабочей силы, по отношению к результату, сохранность психологического климата в коллективе, осуществление личных надежд работников.

В зависимости от результата планирования потребности в рабочей силе будут складываться равновесие, дефицит или же избыток кадров на предприятии. Поскольку все запятое на каком-то конкретном предприятии образует один внутривозводской рынок труда, первоначально стоит рассмотреть вопрос привлечения рабочей силы из собственных рядов (объявление конкурса, перемещение, повышение и т.д.). Если возникшую потребность нельзя удовлетворить из собственных рядов, то приходится изыскивать пути и средства привлечения кадров с внешнего рынка труда. Если, например, вследствие инвестиций на рационализацию или благодаря производственным изменениям образуется избыток рабочей силы, то предприниматели должны планировать ее передачу па рынок труда таким образом, чтобы по возможности избежать социальной напряженности или обеспечить уволенному быстрое включение в новый трудовой процесс. Планы социального развития, часто критикуемые в настоящее время как дорогостоящие и наносящие ущерб способности организации выжить и быть конкурентоспособной, могли бы составляться намного лучше благодаря социально ориентированным мероприятиям планового характера (своевременным перестановкам, переобучению, прекращению приема на работу при сокращении численности работающих в связи с уходом на пенсию по возрасту и т.д.) или же выдерживаться по своей значимости в относительно узких рамках и выполняться в интересах как работополучателей, так и предприятий с "меньшим принуждением" и, как правило, с меньшими затратами. Последствием таких превентивных мер стала бы, кроме того, меньшая социальная напряженность.

Таким образом, задачей планирования, связанного с привлечением новых работников, является продумывание того, каким образом с перспективой па будущее можно будет покрыть фактическую потребность в кадрах. С целью привлечения рабочей силы следует рассматривать как внутрифирменный, так и внешний по отношению к предприятию рынки труда.

В целом внутрифирменные решения считаются лучшими, так как:

они укрепляют уверенность в том, "что и на собственном предприятии можно стать кем-то", в тех случаях, когда речь идет о занятии более высокой должности;

переводы на новую должность способствуют росту производительности, если они соответствуют собственным желаниям и способностям работников;

в случае организационно-технических изменений, благодаря которым высвобождаются работающие, внутризаводское привлечение рабочей силы обеспечивает данным работникам новый вид занятости.

Внутрифирменное привлечение рабочей силы является источником мотивации, повышает степень удовлетворенности трудом и поэтому способно снизить текучесть рабочей силы.

Для привлечения рабочей силы извне кадровому планированию необходима связь с управлением труда (местный отдел по вопросам труда). Положительным образом зарекомендовало себя ознакомление посредников с рабочими местами при осмотре предприятий. Важными являются также связи со школами, средними специальными учебными заведениями, вузами и университетами с целью привлечения молодых кадров. Содействием развитию этих контактов оказывают информационные материалы, посещения предприятий, а для студентов - их работа во время каникул. И наконец к возможностям привлечения рабочей силы извне (вне рамок предприятия) относится изучение объявлений в газетах и журналах о поисках работы, а также публикация собственных объявлений о найме на работу.

Для привлечения рабочей силы извне важно, в какой степени своевременно начать осуществление всех мероприятий, чтобы к необходимому времени покрыть потребность в рабочей силе с учетом времени, нужного на обучение в заводских условиях и на ознакомление с работой. Для предотвращения разочарования с обеих сторон следует с достаточной тщательностью осуществлять отбор новых работников. Руководство предприятия, отдел кадров или будущий непосредственный начальник нанимаемого должны изучить вопрос о пригодности претендента на предполагаемую работу. Служебная характеристика облегчает обсуждение кандидатуры. Характеристику рекомендуется повторить в конце ознакомительного периода.

На рис. 4.2.6 показаны взаимосвязи, важные для кадрового планирования, на примере введения организационно-технических новшеств.

.....

Рис. 4.2.6. Взаимосвязь нововведений с кадровым планированием

Планируя привлечение персонала, необходимо также определить потребности во временном персонале.

К категории временных относятся работники, нанимаемые по контрактам на определенный срок, занятые в промышленности на условиях подряда, находящиеся на учебе в специальных посреднических фирмах временной занятости или привлекаемые на основе договоров об аренде работников - лизинг персонала.

Основными мотивами обращения работодателей к временной рабочей силе являются:

потребность во временном замещении вакансий до найма постоянного работника или перехода временного работника на это место на постоянной основе;

необходимость в дополнительной рабочей силе в период подъема экономики;

нужда в работниках для реализации новых проектов;

необходимость замены постоянных работников в отпускной период или в связи с их болезнью;

выполнение работ, на которых нецелесообразно использовать штатных работников.

Так, например, в периоды освоения нового оборудования многие фирмы для эксплуатации нового оборудования и обучения постоянного персонала прибегают к помощи временных работников. Все чаще их нанимают через специализированные посреднические компании, которые имеют постоянный контингент работников и отвечают за уровень их квалификации.

В переходный период работа может быть организована следующим образом: компания приглашает на временную работу преподавателя, который обучает штатных инструкторов предприятия (учреждения); затем для сотрудников организуются кратковременные курсы по переподготовке с отрывом от производства, а на их место приглашают временных работников.

Возможна и другая схема: временные работники полностью осваивают и налаживают работу нового оборудования, после чего обучают постоянный персонал прямо на рабочих местах.

Из приведенных примеров ясно, что в таких условиях заметно возрастают требования к уровню квалификации. Это привело к перестройке работы компаний, специализирующихся на найме временных работников. Одним из важнейших профилей их деятельности стала организация учебных курсов как для своего персонала, так и для фирм-клиентов.

II. Планирование использования кадров - следующий этап процесса кадрового планирования.

Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей. Цель планирования использования кадров по возможности целесообразна, т.е. экономичное и справедливое по отношению к человеку, распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами. До сих пор оно ориентировалось преимущественно на ограниченные промежутки времени, носило кратковременный характер. Реализация планирования использования кадров должна обеспечить оптимальную степень удовлетворенности работников 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, наступления ранней инвалидности, производственного травматизма и др. Таким образом, необходимо обеспечить контроль за созданием всех необходимых условий труда на рабочем месте, обратную связь между планированием штатов, труда и производства. Особые проблемы в планировании 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 квалификацией и

возможностями. С этой целью необходимо резервирование на предприятии подходящих рабочих мест.

Другим аспектом планирования использования кадров является приведение условий труда в соответствие с возможностями работающих, создание достойных человека условий труда, рабочих мест и окружающей их среды.

Свое логическое дополнение штатное расписание имеет в виде плана по замещению штатных должностей, содержащего информацию о том, какие работники занимают какие должности. План по замещению штатных должностей является важнейшим инструментом для планирования использования кадров вместе с информацией от анализа рабочих мест, имеющихся анкетных данных, характеристик проведения внутриводского конкурса на замещение вакантных должностей и собеседований. На этой основе можно проводить такую политику, которая будет максимально близка к цели использования нужного человека на нужном месте.

Число праздников (выходных), продолжительность оплачиваемых отпусков разнонаправленно воздействуют на издержки и прибыль фирмы. Сегодня, согласно российскому законодательству, установлено определенное количество оплачиваемых праздников и оплачиваемых отпусков. Фирма может желать быть щедрой в этом отношении, но эмпирическими исследованиями показано, что это будет выплата денег, не обеспечивающая соответствующего роста производительности и поэтому оказывающая серьезные воздействия на эффективность деятельности фирмы.

III. Планирование сокращения или высвобождения персонала призвано показать:

кого следует сократить, где и когда;

шаги, которые необходимо предпринять, чтобы помочь сокращенным работникам найти новую работу;

политику объявления о сокращениях 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 ситуации. Причиной

сокращения штатов могут быть также несоответствие работников занимаемым должностям, технический прогресс, уменьшающий затраты труда.

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.

Под сокращением числа занятых или высвобождением работников принято понимать увольнение (или отстранение от работы на длительный срок) по причинам экономического, структурного и технологического характера с целью либо уменьшить количество занятых, либо изменить их состав.

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

по инициативе работника, т.е. по собственному желанию;

по инициативе работодателя или администрации;

в связи с выходом на пенсию.

Результаты исследования показывают, что высвобождение работников только в том случае позволяет разрешить возникающие проблемы и дает ожидаемый эффект, если на предприятиях заранее планировали проведение этой работы и минимизацию возможных негативных последствий, связанных с высвобождением персонала.

Применение планомерного подхода к сокращению персонала обеспечивает следующие преимущества.

1. Прогнозируя спрос на человеческие ресурсы и их предложения на несколько лет вперед, организация получает возможность балансировать потребностью в персонале в различные периоды (своевременно перезаключать контракты, поощрять ранний выход на пенсию вместо прямого высвобождения и др.).

2. Планомерный подход к сокращению персонала позволяет заранее выявлять и использовать альтернативы увольнению, такие, как обучение для занятия свободных

рабочих мест, перемещение в другие подразделения, сокращение рабочего времени, содействие в получении временной занятости на стороне.

3. Планомерный подход к решению вопросов сокращения персонала дает возможность работникам адаптироваться к потере работы. Если сокращению персонала предшествует определенная подготовка, то набор услуг службы занятости, как правило, приносит более ощутимые результаты.

4. Планомерный подход к сокращению персонала обеспечивает также дополнительное время, необходимое для разработки мероприятий, в реализации которых заинтересованы работодатели, высвобождаемые работники, а также те, кто остается работать на предприятии.

Таким образом, многие сферы деятельности по управлению персоналом в условиях ожидаемого его сокращения нуждаются в тщательном анализе и планировании. Общая модель планирования человеческих ресурсов, адаптированная для структурных изменений на предприятиях, показана на рис. 4.2.7. Однако набор конкретных мероприятий может различаться в зависимости от разновидности предприятия, масштабов и продолжительности предполагаемого высвобождения рабочей силы.

.....

Рис. 4.2.7. Планирование персонала, адаптированное для структурных изменений в организациях

Своевременные перемещения, переобучение, прекращение приема на работу в условиях ухода людей на пенсию, содействие внутризаводской мобильности, а также социально ориентированные меры отбора (в зависимости от возраста, стажа работы на предприятии, семейного положения и количества детей, возможностей получения работы на рынке труда и т.д.) являются средствами осуществления политики на внутризаводском рынке труда в рамках планирования сокращения персонала. Подобное кадровое планирование в качестве непосредственного следствия принятых решений в сфере рационализации и инвестиций позволяет находить более гуманные решения по сравнению с теми, к которым приходят в результате составления краткосрочных планов социальных мероприятий. Впрочем, полностью избежать высвобождения не удастся. Его можно сделать лишь более социальным и экономичным.

Для проведения высвобождения кадров используют ряд мероприятий, воздействие которых на экономическую, социальную эффективность деятельности фирмы должно быть проанализировано и оценено специалистом. Решение этой задачи чрезвычайно важно, так как высвобождение персонала представляет собой сферу особой чувствительности и порождения конфликтных ситуаций из-за возможности нанесения ущерба работникам и предпринимателям. В целях избежания конфликтов и с точки зрения экономической целесообразности сокращение персонала целесообразно осуществлять по штатным единицам, при этом не должно быть нарушений закона. Расходы, связанные с сокращением штатов, необходимо минимизировать. Оно не должно привести к ухудшению производственного климата, к потере престижа фирмы.

Для уменьшения конфликтности в процессе проведения сокращения нельзя допускать появления слухов, недоброжелательности. Необходимо находить компромиссные решения.

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 (сокращение сверхурочных часов, введение неполного рабочего дня и др.), перевод на другую работу, прекращение приема на работу (рабочие места, высвобожденные в результате естественной текучести, не заполняются), стимулирование увольнения по собственному желанию (досрочное увольнение на пенсию с соответствующей денежной компенсацией, оказание поддержки в поисках нового рабочего места, денежная компенсация).

Смягчить проблему сокращения штатов помогает стратегическое планирование штатов, т.е. 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.

Каждая фирма, предприятие, кроме того, на случай неизбежных увольнений должна иметь правила урегулирования конфликтов, полное представление о существе законов, гарантирующих защиту от незаконных увольнений, и сценарий действий по сокращению штатов, отвечающие различным ситуациям.

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.

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от 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 жизни. В-третьих, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения. Наконец, в-четвертых, в оценке предстоящего ухода на пенсию человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой. Отношение организаций к пожилым сотрудникам (равно как и соответствующая государственная политика) является мерилем уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

IV. Планирование обучения персонала призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих 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, которые нужно развивать, либо расходы на существующие;

перевод и переобучение существующих работников.

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

Предметом планирования и является заблаговременное планирование обучения по возможности на более длительный срок. Исходя из потребности в более

квалифицированных работников или работников иной квалификации, которую можно учесть, например, посредством планирования преемственности, а также с помощью организационно-технического планирования, и принимая во внимание также профессиональные стремления работающих на предприятии молодых кадров, можно составить индивидуальные планы развития, в которых определяются конкретные меры по внутри- и внезаводскому обучению и повышению квалификации. Другим и весьма широким полем планирования повышения квалификации кадров является индивидуальное совершенствование с целью адаптации имеющихся знаний к изменившимся запросам на том же самом рабочем месте. Образовательно-экономический эффект от инвестиций в человеческий капитал предприятий может быть увеличен за счет целевого применения планово-кадрового инструментария. При этом очень важно тесное увязывание кадровых и образовательных мероприятий. Отделы кадров и отделы подготовки кадров действуют до сих пор изолированно друг от друга. При этом ответственные за производственное обучение часто не знают потребностей в обучении и повышении квалификации в количественном плане или потребностей и пожеланий качественного характера, относящихся к рабочим местам, предприятию и работникам. Именно планирование потребности в рабочей силе, а также рекомендации экспертов относительно развития потенциала у членов трудового коллектива и их заинтересованности в образовании могут дать важные указания для определения параметров образовательных учреждений и мероприятий, для их внутри- и внешнезаводского проведения, подбора и повышения квалификации.

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

V. Планирование сохранения кадрового состава также выделяется как самостоятельный вид кадрового планирования.

Имидж фирмы и микроклимат в организации во многом зависят от этого вида. К данному комплексу проблем и задач относятся все мероприятия в области социальной инфраструктуры, необходимые для обеспечения длительного использования кадров.

Создание и расширение гуманных условий для производства и труда требуют производительных мощностей в сфере подготовки рабочего к выполнению производственного задания, обустройства рабочего места, техники безопасности, производственной медицины, физиологии и психологии труда, диетологии, социально-гигиенических учреждений, учебных заведений и многого другого.

Поскольку мероприятия и учреждения в сфере условий труда (производственно-социальная инфраструктура; учебные учреждения, врачебно-заводская служба, служба психологии труда, столовая и т.д.), а также чисто личные и социальные условия (продолжительность рабочего дня, образование неформальных групп, установление принципов и систем вознаграждения за труд, создание оценочных критериев, директивы по осуществлению выборов, урегулирование вопросов, связанных с перерывами в работе, и т.д.) касаются, как правило, широкого круга работающих, то целесообразно заниматься этой составной частью кадрового планирования отдельно, ведь она имеет решающее значение для качества условий труда и трудовых отношений в организации или в учреждении. Все другие виды планирования базируются отчасти на наличии этой внутрипроизводственной инфраструктуры или же заставляют заниматься плановой деятельностью в этой сфере. Если для работающих должны быть созданы условия, обеспечивающие отдельному работополучателю в течение продолжительного времени чувство удовлетворенности трудом и профессией, а также ощущение безопасности, если необходимо гарантировать стабильность производственных процессов и не создавать препятствий на пути к достижению предпринимательских целей, то нельзя отказывать социально ориентированному кадровому планированию от планирования сохранения кадров.

План сохранения описывает требуемые действия по следующим позициям:

проблемы с оплатой - увеличение уровня оплаты труда до конкурентоспособного; улучшение структуры оплаты с целью ликвидации неравенства; изменение систем оплаты труда для уменьшения чрезмерных колебаний; внедрение процедур, более определенно связывающих вознаграждение с усилиями или уровнем исполнения;

уход работников для продолжения своей карьеры - предоставление лучших возможностей карьеры и обеспечение информации о них для работников; применение политики "продвижения изнутри" и внедрение более систематизированных и

справедливых процедур продвижения; намеренный отбор работников, не желающих продвигаться выше своего первоначального положения;

уход работников из-за конфликтов - внедрение более эффективных процедур консультирования, участия в управлении и работы по жалобам; улучшение коммуникаций при помощи таких средств, как командные "летучки"; использование методов разрешения конфликтов и построения команды в программах развития организации; реорганизация работы и обустройство офисов и цехов с целью увеличения согласованности в группах; обучение менеджеров подходам, позволяющим улучшить отношения с работниками;

обеспечение более точных описаний рабочих мест и спецификаций, а также улучшение процедур набора и отбора с целью обеспечения соответствия отобранных работников этим спецификациям; обеспечение у кандидатов реалистичного представления о будущем роде занятий, оплате и условиях работы, развитие лучшей индукции и программ начального обучения;

нехватка персонала - улучшение набора, отбора и обучения людей; внедрение лучших методов планирования и расписания работ для сглаживания пиковых нагрузок;

изменения требований к работе - процедуры отбора и продвижения, при которых обеспечивается соответствие способностей индивидуумов требованиям, предъявляемым к выполняемой ими работе; обеспечение адекватного периода обучения или адаптации при изменениях условий работы; адаптация систем оплаты по результату труда для устранения чрезмерной дискриминации работников с коротким стажем работы;

потеря нестабильных новобранцев - уделять больше внимания набору во избежание отбора нестабильных индивидуумов; анализ характеристик претендентов с вероятной склонностью к нестабильности и использование этого анализа для просеивания кандидатов.

VI. Планирование расходов по содержанию персонала играет важную роль при принятии предпринимателями любых решений. Расходы по содержанию персонала на основе дифференцированных данных из отдельных частных сфер кадрового планирования можно учесть всегда более надежным способом, нежели посредством округленных в большей или меньшей степени предварительных оценок. Кроме того,

они являются и основой для разработки производственных показателей с целью управления процессом кадрового планирования и обеспечения контроля за ним.

В то время как относительно ограниченные основные инвестиции тщательным образом контролируются (как правило, с позиций рентабельности), до сих пор инвестиции и инвестиционные запросы в сфере содержания персонала рассматривались в весьма недостаточной степени.

Значительный прирост производительности достигается, по мнению экономистов, благодаря мероприятиям, связанным с обучением и повышением квалификации работников, росту уровня их знаний. Однозначно признается и тот факт, что кадрово-плановая деятельность и связанные с этим расходы на создание производственно-трудовых условий, вызывающих чувство удовлетворенности, а также целенаправленное использование кадров не только решительным образом улучшают психологический микроклимат на предприятии, но и создают очевидные преимущества в плане конкурентоспособности по сравнению с другими предприятиями вследствие стабилизации состава работающих. Конкуренты, имеющие недостатки в планировании, выражающиеся в сверхурочных часах (оплата сверхурочной работы), в неудовлетворительных производственно-трудовых условиях (надбавки к заработной плате за работу в опасных условиях, грязь, шум), в высокой текучести рабочей силы (большие расходы на привлечение новой рабочей силы взамен ушедшей, расходы на инструктаж для нее и на все, что связано с освоением новой работы), в браке и простоях на производстве из-за неправильной организации производства и неэффективного использования рабочей силы, в высоком уровне заболеваемости, производственном травматизме, наступлении ранней инвалидности, несут, разумеется, убытки, которые выражаются в более высокой себестоимости продукции по сравнению с их конкурентами.

При продажах фирм во всевозрастающей степени делаются попытки оценивать и ее так называемый человеческий капитал. Имидж любой фирмы не в последнюю очередь характеризуется качеством работающих на ней, качеством производственно-трудовых отношений.

Вне всякого сомнения, было бы лучше рассматривать ценность фактора труда на каком-либо предприятии не только в рамках переговоров о продаже. Как для реалистического осуществления долгосрочных кадровых мероприятий и планирования, так и в качестве инструмента для контроля за экономической и

социальной эффективностью кадровых, учебных и трудовых планирующих мероприятий необходимы регистрация и предвидение связанных с этим расходов и динамики их развития. Правда, и на это необходимо указать настоятельным образом, нельзя обойтись здесь только соображениями о стоимости и выгоде чисто производственно-хозяйственного рода. Следует также принимать во внимание ценности и влияние инвестиций на человеческий и основной капитал предприятия. Полученные таким образом значения в рамках планирования расходов на обеспечение кадров можно было бы обработать и использовать для создания системы внутрипроизводственных социальных индикаторов. Наряду со сравнимыми экономическими показателями (оборот, товарность продукции, прибыль и т.д.) они могли бы стать существенной помощью для руководства предприятиями в процессе принятия решений и вынесения оценок.

## VII. Планирование производительности призвано установить:

1. Программы увеличения производительности или уменьшения издержек занятости при помощи таких средств, как:

структурные факторы;

совершенствование организации управления и труда;

совершенствование организации производства: механизация или автоматизация;

обучение;

использование материальных стимулов: схемы выплат по результатам, премии, участие в прибыли;

развитие трудовой мотивации: переконструирование профессий, увеличение степени участия в управлении.

2. Цели производительности или эффективности:

отношение оплаты труда или всех издержек занятости к доходу от продаж;

объем продаж на каждого работника;

отношение чистой прибыли к издержкам на оплату труда;

оплата труда или трудовые издержки на единицу продукции;

отношение издержек занятости к добавленной стоимости;

отношение нормированного времени к фактически отработанному.

Выделяют следующие стадии кадрового планирования:

1. Определение стратегии хозяйственной деятельности и организационных потребностей.
2. Определение стандартов качественного выполнения работы.
3. Оценка внешней среды.
4. Оценка внутренней среды.
5. Выявление проблем.
6. Выработка кадровой стратегии.
7. Оценка и уточнение воздействий.
8. Периодическая переоценка стратегии.

Взаимозависимости в реализации стадий кадрового планирования представлены на рис. 4.2.8.

.....

Рис. 4.2.8. Взаимозависимости в кадровом планировании

Как свидетельствуют многочисленные обследования, на предприятиях нашей страны есть разрозненные направления кадровой политики, но нет кадрового планирования. Под углом укрупненных блоков планирования есть, да и то не всегда, меры по решению кадровой проблемы, но нет базы для принятия решения, нет увязки с реальными потребностями производства и оценкой кадровых источников, хотя элементы всех блоков планирования существуют.

Первый блок кадрового планирования должен ответить на вопрос: что нужно производству? Но как на него можно ответить, если в условиях совершенно неопределенной экономической ситуации предприятия не имеют хозяйственной стратегии, осуществляют планирование по-прежнему "от достигнутого" (причем с учетом манипулирования с цепями и в сторону уменьшения объемов производства).

Нет изучения тенденции рынка и прогнозирования спроса на продукцию (зачем, если берут и так?). Уже здесь заключены все пороки того, что могло бы претендовать на кадровое планирование. Многие предприятия имеют планы освоения новой техники, проекты реконструкции производства и т.п. Но при разработке проектов реконструкции и технического перевооружения основное внимание, как правило, уделяется организационно-техническому совершенствованию, в то время как вопросы проектирования кадрового состава, который будет работать на вновь вводимом оборудовании, остаются в тени.

В основе любых вариантов кадрового планирования лежит расчет потребности в рабочей силе. Обследования показывают, что, не говоря о качественном аспекте, на предприятиях нет четкого представления и о количественной потребности. Крайне неудовлетворительно оцениваются внутренние источники квалифицированной рабочей силы. Обследования показали отсутствие четко налаженной системы учета образовательного потенциала кадров. Следовательно, из ресурсного блока возможного кадрового планирования выпадает главное - оценка потенциала развития. Естественный результат неучета внутренних ресурсов - завышение дополнительной потребности в кадрах. Впрочем, при тех экономических отношениях, которые имелись между предприятиями и учебными заведениями, это не имело особого значения (для предприятий!). Но при развитии рыночных отношений положение не может не измениться. Иначе программы по решению кадровой проблемы (наём, подготовка и т.д.), лишенные реальной расчетной базы, повисают в воздухе.

#### 4.3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВ

Работа по стратегическому и оперативному планированию представляет собой не одноразовый, а перманентный процесс. При этом речь должна идти о циклах планирования, которые вытекают из стратегии развития организации, определенной руководством организации и контрольными органами. Часто к стратегическому планированию относятся не слишком серьезно, считая его "инструментом обязательности и оправдания просчетов". Эта неправильная оценка неизбежно ведет к неуверенности в действиях и усложненной предпринимательской активности, в которой трудно разобраться.

Различие между классическим и современным пониманием стратегии заключается в отказе от ее рассмотрения как технократического инструмента планирования и перехода к тому, что планирование стратегии должно постоянно заниматься изучением рынков, их изменением и вытекающими из этого процессами приспособления и обучения. Требуется не разовый большой успех, а в большинстве случаев постепенное улучшение существующих сделок с целью сохранения или создания стратегических преимуществ конкурентной борьбы по отношению к отечественной и иностранной конкуренции (рис. 4.3.1).

Критерии	Классическое понимание	Современное понимание
Процесс планирования	Цели >>> пути >>> средства	Средства >>> пути >>> цели
Основные гипотезы	Мир стабилен и прогнозируем  Возможна разработка долговечных преимуществ в конкуренции  Цели измеримы и контролируемы	Мир постоянно находится в движении  Поиск краткосрочного преимущества в конкурентной борьбе  Шансы на рынке появляются в большинстве случаев неожиданно  Цели являются результатом культуры фирмы  Стратегия как постоянный процесс обучения и приспособления
Следствия и з основных гипотез	Вера в достижение каждой цели  Превосходство поддающихся квалификации методов  прогресс конкурентной	Более интенсивный учет имеющихся средств  Количественные и качественные аспекты  Прогресс конкуренции или

	борьбы с помощью стратегических скачков	продуктивности посредством постепенных улучшений
	Тенденция к шаблонному образу действий	Развитие спонтанного творческого подхода
	Приоритетность фирменных покупок	Более интенсивное подчеркивание формирования существующих сделок

Рис. 4.3.1. Классическая и современная версии стратегического планирования

Классическое понятие стратегии основывается на инвестиционном образе мышления (Portfolio). В соответствии с этим ресурсы предприятия (например, сырье, сотрудники, машины, капитал) используются с предназначением перспективного улучшения видов на прибыль - даже если в настоящее время это ведет к убыткам - с целью создания будущих потенциалов прибыли (инвестиция); истощения имеющихся в данное время потенциалов прибыли (так называемое истощение "дойных коров"); выхода из сфер, которые ни в настоящее время, ни в перспективе не имеют шансов на получение прибыли (сокращение инвестиций) (см. рис. 4.3.2).

.....

Рис. 4.3.2. Классическое понимание стратегии

Относительная доля рынка обозначает соотношение собственная доля рынка к доли рынка самого главного конкурента. В этом случае в центре внимания находятся сумма чистой прибыли, списания и отчислений в резервы. Однако часто этот строго количественный и соотнесенный с одноразмерными главными осями метод подходит лишь для грубых аналитических целей. Известная во всем мире консультационная фирма (Маккинси) усовершенствовала исходную идею Portfolio и очень существенно дополнила ее путем введения качественных критериев оценки, куда могут быть включены аргументы самых различных взаимосвязей (политики, техники, коммерсанты, экономисты, социологи, юристы и т.д.) (см. рис. 4.3.3).

.....

Рис. 4.3.3. Модель стратегии инвестиционного образца (по Маккинси)

Мультиразмерность главных осей требует, однако, систематически и аналитически учитывать множество предпринимательских факторов, и прежде всего факторов окружающей среды. Это поддерживает способность к критике и реалистичный образ мышления при стратегическом планировании.

Инвестиционный образ действия должен позаботиться о трансферте невыгодных продуктов (рынков) в выгодные. Эта предпосылка находит свое подтверждение прежде всего на предприятиях с широким профилем продукции. При этом на верхнем уровне организации часто речь идет о чисто финансовых холдингах, которые, так сказать, технократически заботятся о равновесии между сделками, потребляющими наличный расход, и сделками, в результате которых образуются наличные средства.

Стратегическое планирование в классическом смысле осуществляется в следующей очередности: сначала ставятся цели (цель инвестиционного мышления), затем производится поиск подходящих стратегии (путей) и в заключение определяются необходимые ресурсы (средства).

Эта очередность предполагает основную предпосылку, что мир остается в перспективе стабильным и, следовательно, прогнозируемым. Лишь долгосрочно стабильные окружающие условия гарантируют то, что ориентированные на продолжительность преимущества конкурентной борьбы можно определить в форме стратегических целей.

Кроме возможного конкурентного давления (исключение составляет, например, государственная монополия) все более значительную роль приобретает скорость технического прогресса, в связи с которой амортизационные периоды, например для технических установок, машин, компьютеров и т.д., резко сократились за последние 20 лет.

В информационном обществе с огромными дигитализированными, частично управляемыми с помощью спутников сообщениями, содержащими изображения и управляемые данные для технических установок, краткосрочность будет и далее возрастать. Здесь действует принцип: "У кого есть данные, тот и властвует!"

Поэтому современное стратегическое планирование больше не означает перераспределения финансовых средств на уровне руководства организации. Оно все более становится постоянным изучением бизнеса и возможностей его развития (см. рис. 4.3.4). При этом на переднем плане стоит поиск пути, базирующийся в первую

очередь на существующих персональных, технических средствах производства, управляемых с помощью ЭВМ процессах и финансовых ресурсах. При этом с целью сохранения стратегической гибкости предпринимается попытка избежать путей, которые могут завести в тупик.

<p>1 ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ</p>	<p>2 ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ</p>	<p>3 КЛАССИЧЕСКОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ</p>	<p>4 СОВРЕМЕННОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ</p>
<p>годовой бюджет функциональная сущность</p>	<p>многолетний бюджет анализ отсутствия определенного товара на рынке стратегическое распределение ресурсов</p>	<p>детальный анализ ситуации и оценка конкуренции оценка стратегических альтернатив динамическое распределение ресурсов</p>	<p>поиск преимуществ конкуренции в существующих сделках значительные модели прогнозирования для разработки сценариев организация с высокой стратегической гибкостью сложившаяся культура фирмы</p>

Рис. 4.3.4. Фазы развития стратегического планирования

Форсирование поиска новых возможностей развития бизнеса осуществляется посредством ограниченного количества представлений о цели. При этом учитываются не только количественные, но прежде всего качественные аспекты. Качественные представления о цели соответствуют по их характеру мировоззрению, которое возникло из понимания собственной культуры фирмы. Сформулированные в виде ведущих идей, они способствуют тому, что вытекающие из наличия существующих ресурсов стратегии конкурентной борьбы и инвестиций ориентируются в перспективе на желаемое направление. Примеры для ведущих идей:

высокая инновационная сила в производстве;

способность быстро приспособиться к изменившимся обстоятельствам окружающего мира;

проработавший много лет состав сотрудников с высокой идентификацией со своим заданием и хорошим потенциалом для загрузки, восприимчивостью ко всему новому.

Стратегическое планирование реализуется в виде фаз не только в течение года, но также и в том случае, если оно имеет характер долговременного перманентного процесса (см. рис. 4.3.5).

.....

Рис. 4.3.5. Фазы процесса стратегического планирования

Первый шаг - описание исходной ситуации и стратегических проблем - представляет собой начало процесса стратегического планирования. Здесь необходимо получить ответы на вопросы:

как проявляют себя изменения на релевантном рынке?

каковы сильные и слабые стороны организации? (Вся организация в целом, сферы ее деловой активности по отдельности, центр прибыли, отделы, группы, такие ресурсы, как капитал, машины и другие средства производства.)

существуют ли возможности для расширения? (Покупки, учреждение новых предприятий, интенсификация существующей деловой активности.)

как выглядят рынки сегодня и как они будут выглядеть в будущем?

Перечисленные выше вопросы в рамках второго шага ведут к анализу, причем наряду с экологическими признаками (шансы/угрозы) исследуются и предпринимательские признаки (сильные и слабые стороны). Дополнительно должны быть проанализированы средства-пути-цели организации и "абстрактные" цели-пути-средства.

Ответ на вопрос о предпринимательской концепции занимает центральное место. В предпринимательской концепции, являющейся важнейшим стратегическим блоком, формируются все решения и действия в смысле будущего развития дела - с надеждой на успех - это третий шаг.

Перечислим основные критерии предпринимательской концепции:

вид сферы (продукты, рынки, технологии);

целевые группы внутри страны и за рубежом (клиенты, власти, поставщики, объединения и т.д.);

экономические цели (выручка, доход с оборота, доход с общего капитала и т.д.);

культурные масштабы и общественные обязательства;

ассортиментная политика (широта и глубина предложения);

политика в области цен и качества;

коммуникационная политика (работа с общественностью, реклама, стимулирование сбыта);

политика в области сбыта;

закупочная политика.

Из предпринимательской концепции можно вывести "стратегический блок", который дает ответ на вопрос: "Как нужно делать дело?"

Согласно этому в определенной степени существует возможность реализовывать дело в различных формах.

На больших предприятиях и в концернах, где дела ведутся децентрализованно, как раз на этом месте каждому исполнительному директору, начальнику отдела, заведующему отделом прибыли и т.д. вменяется в обязанность проявлять предпринимательскую

активность. Существуют лишь общие условия (= предпринимательская концепция). Инструменты блока должны будить творческие и высвободить потенциальные силы.

Формула должна звучать так: "Столько централизма, сколько необходимо, и столько децентрализма, сколько только возможно!"

Это важный фактор для предпринимательского успеха.

Для стратегического планирования решающими являются следующие шаги. Перед началом самого процесса планирования следует дать определение нерешенных общественно-политических вопросов и их значения для собственной организации. Затем необходимо сформулировать или проверить стратегические цели (цели-пути-средства / средства-пути-цели). Далее нужно сформулировать и утвердить предпринимательскую политику.

Вслед за этим следует непосредственная процедура планирования с распределением планов мероприятий, их обсуждением и оценкой.

Эффективное функционирование организации можно обеспечить на длительное время лишь в том случае, если интересы работодателей и работников в целом будут согласовываться друг с другом посредством заключения компромиссов.

Целью стратегического планирования кадров является забота о долгосрочной жизнестойкости и конкурентоспособности организации, ее росте (выражающемся в увеличении товарооборота и выпуска продукции) и развитии (например, путем диверсификации) за счет наилучшего использования имеющихся трудовых ресурсов.

Стратегическое кадровое планирование основывается на определенных главных целях деятельности организации и ориентировано на достижение конечных результатов путем реализации кадровой стратегии организации. Оно должно учитывать отдельные последствия в развитии персонала. Анализ и планирование воздействия технологических инноваций на персонал, анализ и прогноз развития рынка труда на региональном уровне или на уровне предприятия являются типичными сферами применения стратегического кадрового планирования.

Стратегическое планирование включает шесть взаимосвязанных направлений деятельности:

1. Прогнозирование спроса - оценка будущих потребностей в рабочей силе на основе корпоративных и функциональных планов и прогнозов будущих уровней деятельности.
2. Прогнозирование предложения - оценка предложения рабочей силы на основе анализа текущих ресурсов и их наличия в будущем, с учетом потерь за счет текучести.
3. Прогнозирование потребностей - анализ прогнозов спроса и предложения для установления будущей нехватки или избытка рабочей силы при помощи моделей, где это возможно.
4. Анализ производительности и издержек - с целью выявления необходимости увеличения производительности и снижения издержек.
5. Планирование деятельности - разработка плана действий по предотвращению прогнозной нехватки или избытка рабочей силы с целью улучшения ее использования, увеличения производительности и сокращения издержек.
6. Бюджетирование и контроль - составление бюджета, норм расхода человеческих ресурсов и мониторинг выполнения планов по ним.

Стратегическое кадровое планирование ставит своей целью научное обоснование кадровых проблем, с которыми может столкнуться организация в предстоящем периоде. Его механизм приведен на схеме (см. рис. 4.3.6).

.....

Рис. 4.3.6. Механизм стратегического кадрового планирования

Рассмотрим подробнее основные направления стратегического кадрового планирования.

Прогнозирование спроса.

Искусство прогнозирования состоит в способности определить тенденции развития рынка и их влияние на потребности в персонале раньше конкурентов и воспользоваться этим преимуществом, например заранее начать подбор квалифицированных специалистов, ожидая увеличения спроса на продукцию организации. Успешно решить данную задачу можно за счет тесного взаимодействия

специалистов по человеческим ресурсам и маркетингу, занимающихся исследованиями рыночной динамики.

Понимание динамики факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе, является основой прогнозирования человеческих ресурсов. Современные организации используют различные методы прогнозирования - от самых простых до сложных, многофакторных моделей.

Экстраполяция - наиболее простой и часто употребляемый метод, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее (см. табл. 4.3.1).

Таблица 4.3.1

Прогноз спроса

	Год	Количество работников		Отношение контролер : рабочие
		Рабочих	Контролеров	
Факт	-3	1500	150	1:10
	-2	1800	180	1:10
	Последний год	2000	180	1:11
Прогноз	Следующий год	2200	200	1:11
	+2	2500	210	1:12
	+3	2750	230	1:12

Привлекательность метода экстраполяции состоит в его общедоступности. 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 стабильной окружающей среде. Многие организации пользуются методом скорректированной экстраполяции, который учитывает изменения в соотношении

факторов, определяющих численность сотрудников - повышение производительности труда, повышение цен и т.д.

Приемы изучения работы могут быть использованы тогда, когда есть возможность применить рабочие измерители для подсчета времени, которое должно затрачиваться на каждую операцию, и требуемого количества труда. Исходным пунктом для промышленной компании является производственный бюджет, подготовленный на основе измерения возможного объема продаваемой продукции компании в целом либо объемов выпуска для каждого из ее подразделений. Используя нормы времени, составляют бюджет производительного времени. Затем норму времени на выпуск одного изделия умножают на плановый объем выпуска и получают плановый фонд времени на данный период. Полученный фонд времени делят на фонд времени одного работника и получают требуемое количество работников. Необходимо также учесть абсентеизм и прогнозный уровень простоев. Приведем наиболее упрощенный пример такой процедуры:

план выпуска на год	2 0 тыс. изделий
норма времени	5 часов
плановый фонд времени на год	1 0 0 тыс. часов
годовой фонд времени 1 рабочего (допуская нормальное количество сверхурочных часов, абсентеизм и простои)	2 тыс. часов
требуемое количество основных рабочих	5 0 человек

Экспертные оценки - это метод, основывающийся на использовании мнений специалистов для определения потребностей в человеческих ресурсах. Такими специалистами в организации являются прежде всего руководители подразделений. Служба управления персоналом занимается сбором и обработкой их оценок. В зависимости от размеров организации и числа линейных руководителей для этого могут использоваться различные методы - групповое обсуждение, письменный обзор (когда каждому руководителю предлагается ответить на подготовленный службой управления персоналом вопросник), метод Дельфи. Последний представляет собой письменный диалог между службой персонала и группой экспертов. Данная служба разрабатывает вопросник по поводу потребностей в персонале и направляет его экспертам, затем обрабатывает их ответы и возвращает обобщенные результаты экспертам вместе с вопросами. Эта процедура повторяется до тех пор, пока эксперты не достигнут соглашения в отношении потребностей в рабочей силе.

Преимущества метода экспертных оценок заключаются в участии линейных руководителей; их знания и опыт придают плану дополнительную весомость в глазах высшего руководства. Недостатки метода связаны с трудоемкостью процесса сбора и обработки мнений экспертов, а также с субъективностью их суждений.

Компьютерные модели представляют собой наборы математических формул, которые позволяют одновременно использовать методы экстраполяции, экспертных оценок, а также информацию о динамике факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе. Модели дают возможность добиться наиболее точных прогнозов потребностей в рабочей силе, однако довольно высокая цена, а также необходимость специальных навыков для их использования ограничивают применение этого метода крупными организациями.

Прогнозирование осуществляется на базе тесного контакта с отделом по совершенствованию организационной структуры и методов управления (иногда он оформляется как особое подразделение в составе кадровых служб), ответственным за создание новых должностей и изменение структурных подразделений. Для осуществления прогнозирования персонала необходимы:

полный статистический анализ наличных кадров на основе подробной их классификации по должности, полу, возрасту, сроку службы, квалификации, типу оплаты и пр.;

прогнозирование потребности в кадрах на основе анализа тенденций, выявленных постоянным изучением кадров с учетом роста народонаселения, изменений в структуре образования, миграционных потоков и пр.

Основой такого прогноза служит годовой бюджет и долгосрочный корпоративный план, переведенные на уровни деятельности для каждого функционального и линейного подразделения. В промышленной компании бюджет продаж переводится в план производства, определяющий количество и тип производимой в каждом периоде продукции. Исходя из этой информации вычисляют количество часов, которое должно быть отработано каждой категорией работников в определенный период. План будущих торговых операций начинается с плана продаж, определяющего программу образования новых циклов. В страховой компании прогноз нового бизнеса переводится в количество предложений, которые должны быть обработаны отделом страхования. Необходимо детализировать любой план организации, ведущий к увеличению или уменьшению спроса на работников.

Прогнозирование предложения.

Человеческие ресурсы проявляются в доступном количестве человеко-часов, в способности сотрудников выполнять свою работу и в их производительности. При прогнозировании предложения определяется подходящее количество людей, которое должно быть доступно как внутри организации, так и за ее пределами, с учетом абсентеизма, внутренних перемещений и продвижений, текучести кадров, изменений фонда времени и других условий работы.

Анализ предложения охватывает:

существующие человеческие ресурсы;

потенциальные потери имеющихся ресурсов за счет текучести кадров;

потенциальные изменения имеющихся ресурсов из-за внутренних продвижений;

результаты изменений условий работы и абсентеизма;

источники предложения внутри фирмы.

Рассмотрим методы анализа, которые можно использовать для этих целей.

При первичном анализе следует классифицировать всех работников по функциям, занимаемой должности, уровню квалификации и статусу.

Цель такого анализа - определение "ресурсных центров", состоящих из примерно однородных групп, для которых необходимо сделать прогноз предложения. Во избежание сбора большого количества бесполезных данных при учете человеческих ресурсов необходимо придерживаться схем, обеспечивающих точный анализ, и для каждой категории работников задавать вопросы: "Зачем нам нужна эта информация?" и "Что мы будем с ней делать, когда получим ее?"

Возможно, потребуется более подробный анализ. Например, при обзоре текущих ресурсов может понадобиться разрезать поперек организационные и должностные границы с целью обеспечения учета навыков и потенциала. Важно знать, каким количеством людей со специальными навыками или способностями располагает организация (например, сколько у нее химиков, физиков, математиков, экономистов или лингвистов). С точки зрения последовательного планирования управления и подготовки программ развития менеджмента в равной степени важно знать, какое количество людей обладает потенциалом к продвижению и где их можно найти.

Анализ возрастной группы персонала помогает выявить проблемы, возникающие вследствие внезапного увеличения количества выходов на пенсию, блокирования перспектив продвижения или преобладания работников старших возрастов.

Во время анализа текущих ресурсов следует ознакомиться с существующими пропорциями между различными категориями персонала (например, отношение количества руководителей к количеству подчиненных, квалифицированных к - полуквалифицированным, основных - к вспомогательным, производственных - к непроизводственным рабочим). Следует изучить последние изменения в этих пропорциях, чтобы проследить тенденции и выявить области, в которых быстрые изменения могут привести к проблемам в предложении рабочей силы.

Для того чтобы спрогнозировать будущие потери и определить причины, по которым люди покидают организацию, следует проанализировать текучесть персонала. Затем можно составить план борьбы с проблемами, порождающими излишнюю текучесть, и план замещения неконтролируемых потерь. Поэтому планирующий человеческие ресурсы должен знать, как измерить текучесть, как анализировать ее причины.

Измерение оборота, или текучести, может быть осуществлено различными способами.

Индекс оборота, или уровень текучести:

Число уволенных за определенный период (обычно за год) / Среднее списочное число работников в течение того же периода

Этот метод нашел широкое применение из-за простоты вычислений. Нетрудно подсчитать, что если за последний год 30 из 150 квалифицированных рабочих уволились (оборот 20 %) и эта тенденция продолжается, то компании потребуется нанять 110 новых рабочих в течение следующего года, для того чтобы увеличить и удержать рабочую силу на уровне 200 человек (50 дополнительных рабочих, плюс 40 для замещения 20 %-ной утечки из числа 200 рабочих, плюс 20 для замещения утечки из числа 90 вновь нанятых). Такую формулу текучести легко использовать, однако она может ввести в заблуждение. Главный недостаток измерения оборота на основе доли уволившихся за данный период в том, что полученная цифра может быть раздута за счет большого оборота относительно небольшой части рабочей силы, особенно в период усиленного найма. С одной стороны, компания, нанимающая 1000 человек, могла бы иметь годовую норму текучести 20 % (имеется в виду, что в течение года стали вакантными 200 рабочих мест). Однако такая норма могла распространиться на всю компанию, покрывая все должности и работников как с большим, так и с маленьким стажем работы. С другой стороны, она могла ограничиться небольшим сектором рабочей силы, т.е. могло быть охвачено всего лишь 20 рабочих мест, хотя каждое из них требовало заполнения десять раз в течение года. Если должным образом не учитывать эти совершенно разные ситуации, то возможны неточности в прогнозе будущих потребностей и для решения проблемы могут быть предприняты неадекватные действия. Индекс оборота также сомнителен, если среднее число работников, на котором основан процент, не является показателем предыдущих тенденций из-за значительного увеличения или уменьшения числа нанятых в течение периода.

Индекс устойчивости:

Число работников со сроком службы год и более / Число работников, нанятых год назад

Анализ данного индекса за ряд лет указывает на то, что работники с более длительным сроком службы остаются в компании, т.е. показывает степень

непрерывности занятости. Однако этот индекс также может вводить в заблуждение, так как он не реагирует на самые различные ситуации, существующие в организации или подразделении с высокой долей длительное время работающих работников в сравнении с организацией или подразделением, где большинство работников имеют небольшой стаж.

Анализ срока службы. Указанный недостаток индекса устойчивости может быть частично преодолён, если проанализировать также срок службы работников, которые увольняются (см. табл. 4.3.2).

Таблица 4.3.2

Анализ выбывших по сроку службы

Должность	Количество выбывших на протяжении 19 ... г.						Выбыл всего
	Менее 3 мес.	3 - 6 мес. с.	6 мес. с. 1 го д	1 - 2 го да	3 - 5 ле т	5 л е т и б о л е е	
Квалифицированная	5	4	3	3	2	3	20
Полуквалифицированная	15	12	10	6	3	4	50
Неквалифицированная	20	10	5	3	1	1	40
Итого	40	26	18	12	6	8	110

Но и такой анализ довольно неточен, так как имеет дело только с выбывающими. Для достижения объективных результатов нужно сравнивать количество увольняющихся с количеством вновь нанимаемых для каждой группы персонала по сроку службы. Если общее число нанимаемых со сроком службы менее 3 месяцев было 80 и общее

количество нанятых со сроком более 5 лет - 80, то доля выбывших в каждой категории была бы соответственно 50 (40) и 10 % (8) - гораздо более объективные цифры, особенно если можно проанализировать предыдущие периоды для обнаружения неблагоприятных тенденций.

Норма "выживания": доля работников, привлеченных в течение определенного периода и оставшихся в организации по прошествии большого количества месяцев или лет службы. Так, анализ учеников, закончивших свое обучение, может показать, что по прошествии двух лет из первоначальной группы (20 учеников) по-прежнему остаются в организации 10 человек, т.е. норма выживания составляет 50 %.

Распределение потерь для каждой входящей группы или "когорты" можно изобразить в виде кривой "выживания", как показано на рис. 4.3.7.

.....

Рис. 4.3.7. Кривая "выживания"

Обнаружено, что в большинстве ситуаций форма кривой остается идентичной. В то же время наблюдения показывают, что вершина кривой может перемещаться по оси времени и/или может оказаться ниже, когда дело касается более квалифицированных работников или обученных входящих групп. При планировании персонала необходимо иметь в виду, что, если не повлиять на факторы, вызывающие текучесть, половина всех вновь нанимаемых работников будет потеряна в течение следующих пяти лет. Таким образом, для получения требуемых 50 обученных работников в течение пяти лет в данном году потребуются нанять 100 новых работников (табл. 4.3.3).

Таблица 4.3.3

Анализ нормы "выживания"

Исходная группа	Первоначальный состав	Количество "выживших" к концу года				
		1 - й год	2 - й год	3 - й год	4 - й год	5 - й год
А	40	35	28	26	22	20
Б	32	25	24	19	18	17

В	48	39	33	30	25	23
Г	38	32	27	24	22	19
Д	42	36	30	26	23	21
Средняя н о р м а выживани я, %	100	83	71	62	55	50

Более простым показателем, вытекающим из анализа нормы "выживания", является так называемый "полужизненный индекс", который определяется как время, в течение которого первоначальный размер группы новобранцев уменьшается на половину за счет процесса текучести кадров. Этот показатель можно использовать для последовательного сравнения различных групп работников между собой с целью определения тех мест, где нужно принять меры для противостояния тенденциям излишней текучести.

Анализ результата продвижений и переводов. Прогноз предложения должен показать, какое количество вакансий необходимо будет заполнить в соответствии с прогнозом спроса. Вакансии появляются, потому что люди покидают организацию, но уход каждого вышестоящего менеджера может породить цепную реакцию замен. Необходимо также учитывать перемещения между подразделениями организации.

В крупной организации могут появиться устойчивые схемы продвижений или переводов. В этом случае есть возможность предсказать долю работников каждой конкретной категории, наиболее подходящих для продвижения или перевода в будущем, чтобы дать наиболее широкое представление о количестве возможных перестановок.

Оценка изменении условий работы и абсентеизма. Подобная оценка должна охватывать такие действующие внутри организации факторы, как изменения продолжительности рабочей недели в часах; политики в отношении сверхурочных; продолжительности и периода отпусков; политики в отношении уходов на пенсию, найма работников на неполный рабочий день и сменного режима.

Также необходимо учитывать воздействие абсентеизма на будущее предложение работников и анализировать тенденции в абсентеизме, с тем чтобы проследить его причины и определить возможные действия по возмещению ущерба от него.

Анализ источников предложения внутри фирмы. Внутренние источники включают в себя: количество выпускников по установленным видам обучения, а также накопленные внутри организации навыки и потенциал. При подготовке планов развития существенным фактором является возможность привлечения людей извне предприятия. Очень часто корпоративные планы основываются на предположениях о наличии людей в пределах определенной территории либо в стране вообще. Еще на ранней стадии важно определить те категории работников, по которым могут возникнуть трудности при наборе, с тем чтобы предпринять своевременные действия по их подготовке, использовать альтернативные источники найма или развивать программы обучения либо переобучения для удовлетворения потребностей компании при помощи доступного персонала. Ниже перечислены те факторы, которые могут оказать существенное воздействие на предложение рабочей силы.

Факторы местного характера:

1. Плотность населения в пределах досягания компании.
2. Состояние конкуренции на рынке труда со стороны других нанимателей, текущее и будущее.
3. Местный уровень безработицы.
4. Традиционная модель найма, а также наличие людей с требуемой квалификацией и навыками.
5. Количество выпускников местной образовательной системы, государственных или иных учебных заведений.
6. Схема миграций в пределах территории.
7. Привлекательность территории как места жительства.
8. Привлекательность компании как места работы.
9. Наличие работников на неполный рабочий день.

10. Местные возможности найма жилья, покупки товаров и транспорта.

Факторы национального характера:

1. Тенденции роста массы работоспособного населения.
2. Общенациональный спрос на особые категории специалистов - выпускников высших учебных заведений, профессионально подготовленный персонал, технологов, техников, мастеров и т.п.
3. Количество выпускников университетов, политехнических и специализированных институтов.
4. Результат изменения образовательной системы - увеличение продолжительности начального образования или изменение акцента университетских или школьных программ обучения.
5. Давление правительственных программ обучения.
6. Давление правительственных законодательных актов в области регулирования занятости.

Прогнозирование потребностей в персонале.

Расчет потребности в персонале на перспективу осуществляется исходя из прогноза ожидаемого спроса на рабочую силу в будущем на основании запланированной производственной программы и прогноза изменений в количественном составе кадров (к примеру, на основании показателей текучести кадров). При расчете будущего спроса на рабочую силу целесообразно также учитывать ожидаемые изменения рабочего времени. Естественно, в этих расчетах достаточно велик фактор неопределенности.

Потребности в персонале прогнозируются путем сопоставления прогнозов предложения и спроса и установления того недостатка или избытка работников, который может появиться в будущем. В табл. 4.3.4. показано, как составить прогноз спроса и предложения на период 5 лет, который покажет необходимое для найма количество работников.

Таблица 4.3.4

Прогноз потребностей в наборе персонала

		1 - й год	2 - й год	3 - й год	4 - й год	5 лет
Спрос	1 Количество , требуемое на начало года	120	140	140	120	120
	2 Изменения в прогнозе требовании в течение года	+20	Нет	-20	Нет	Нет
	3 Требуется к концу года, всего (1 +2)	140	140	120	120	120
Предложение	4. Наличие на начало года	120	140	140	120	120
	5. Прирост за счет переводов и продвижен и и вовнутрь	5	5	-	-	-
	6. Потери за счет:					

	а) выходов на пенсию	3	6	4	1	4
	б) ) текучности	15	17	18	15	14
	в) ) переводов и продвижений вонне	2	4	6	3	-
	г) всего потерь	20	27	28	19	17
	7. Наличие на конец года, всего (4+5-6)	105	118	112	101	103
Требуется	8. Нехватка (н) или излишек (и): (3-7)	25(н)	22(н)	8(н)	19(н)	17(н)
	9. Потери среди нанятых в течение года	3	6	2	4	3
	10. . Дополнительная потребность в течение года (8 + 9)	28	28	10	23	20

Первый год прогноза может быть годовым бюджетом труда и корректироваться ежегодно (или чаще, если спрос быстро меняется). В некоторых случаях невозможно прогнозировать на длительный срок (например, пять лет), в других же случаях и нет смысла это делать, потому что организация не в состоянии принять меры, рассчитанные более чем на год или на два вперед.

Пример более подробного годового бюджета персонала торговой организации показан в табл. 4.3.5.

Таблица 4.3.5

Бюджет персонала по продажам

Потери персонала нанятого в течение года	Количество, которое необходимо нанять в течение года	Штат в текущем периоде	Прогнозируемые потери наличного персонала		
			Назначения за год	Выходы на пенсию	Утечка
Генеральный менеджер по продажам	1	-	1	-	-
Региональные менеджеры по продажам	6	1	1	-	1
Областные менеджеры по продажам	18	2	-	2	3
Представители по продажам	165	10	1	15	6

Сопоставление прогнозов спроса и предложения дает представление о том, какое количество персонала потребуется набрать (или окажется излишним). Эти данные

составят основу для разработки плана по труду, определяют объемы и программы обучения, необходимость подготовки сокращения штатов.

В случаях когда требуется проанализировать значительный объем данных по спросу и предложению и оценить количество предположений о будущем состоянии дел, рекомендуется использовать моделирование человеческих ресурсов.

Модель - это изображение реальной ситуации. Она описывает взаимосвязь между факторами путем структурирования и формализации всей информации об этих факторах.

Модели призваны помочь:

увеличить степень понимания ситуации, в отношении которой должно быть принято решение;

стимулировать новое мышление в отношении стоящих проблем путем поиска ответов на вопросы типа: "Что, если?";

оценить альтернативные направления действий.

Использование приемов моделирования персонала при подготовке общих прогнозов человеческих ресурсов помогает понять, предсказать и измерить уровень текучести кадров, а также оказывает содействие в оценке карьеры. Если организация обладает компьютеризированной информационной системой, то можно использовать информацию имеющихся баз данных для быстрого и подробного анализа больших массивов данных.

Вопросы типа: "Что, если?", ответы на которые можно получить при помощи модели, включают потребности в человеческих ресурсах, полученные на основе альтернативных прогнозов уровней деятельности, вариаций в предположениях об уровне текучести кадров, продвижениях и переводах или изменения схем использования навыков, появляющихся при внедрении новых технологий или изменении маркетинговой стратегии. Для составления и использования данных моделей требуются практически те же данные, что и при прогнозировании спроса и предложения.

Для использования в компьютеризированных информационных системах по персоналу можно рекомендовать специальные модели: "Microprospect", "IMS -

Monitor", "IMS - WASP", "IMS - CAMPLAN". Вот несколько советов по их использованию:

1. Поймите, почему используется данная модель, какие от нее требуются результаты и какие предположения нужно включить в нее.
2. При формулировании предположений о системе рабочей силы начните с вопроса: "Что случится, если вы будете продолжать текущую практику, а затем рассмотрите возможные изменения в рыночных условиях, использование новых технологий?"
3. Используйте, где это возможно, временные ряды данных, т.е. анализ трендов, для того чтобы обеспечить базу для экстраполяции.
4. Несмотря на то, что дизагрегация, т.е. деление массы данных на части, может, вероятно, привести к большей точности, результат может оказаться ложным, если манипулировать очень маленькими числами.
5. Не используйте данные дольше, чем они того позволяют. Когда имеете дело с малыми или сомнительными числами, агрегируйте их, где это необходимо или разумно.
6. Сравните предположения об уровнях текучести кадров с другими компаниями, чтобы убедиться, что они приемлемы.
7. Проведите анализ чувствительности, т.е. изучение предположений с целью предсказания альтернативных результатов, в зависимости от предположения.
8. В первую очередь отыщите существенные результаты на выходе модели, особенно изменения в составе рабочей силы и необычно большие или малые потоки.

Производительность и издержки.

Планирование касается как наилучшего использования людей, так и прогнозирования получения требуемого их количества. Повышение уровней деятельности можно обеспечить как путем увеличения производительности, так и наймом дополнительной рабочей силы. С точки зрения производительности и издержек занятости человеческие ресурсы можно рассматривать так же, как и любые другие активы компании, которые требуют инвестиций, поддержания в работоспособном состоянии и рационального размещения.

В целом производительность представляет собой тот объем выпуска товаров и услуг, который можно получить, используя данное количество работников. В рамках фирмы производительность измеряется при помощи таких показателей, как издержки занятости на единицу изделия; доля издержек занятости в цене продажи; цена продажи, приходящаяся на одного работника; количество продукции, производимой за человеко-час, или процентное отношение трудовых издержек к прибавочной стоимости (разнице между производственными затратами и ценой продажи). Сравнение полученных данных с аналогичными внутри фирмы и за ее пределами позволяет обнаружить те области, где требуется увеличить производительность при помощи механизации, автоматизации, улучшения управления или других средств.

NB

Кадровое планирование - это направленная деятельность по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием. Кадровое планирование выражает ответственность организации по отношению к своему персоналу. Оно включает в себя:

прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям);

изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и создание программ по его "освоению";

анализ системы рабочих мест организации;

разработку мероприятий по развитию персонала.

В качестве составной части планирования кадровое планирование имеет своей задачей предоставление работающим рабочих мест в нужное время и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и склонностями. С производственно-экономической точки зрения кадровое планирование представляет собой оптимальное соответствие между работником и его рабочим местом на определенном участке труда, оцениваемое с помощью чисто экономических и организационных критериев.

Кадровое планирование делится на ряд видов и стадий:

планирование потребности в персонале;

планирование привлечения (набора) персонала;

планирование использования и сокращения персонала;

планирование обучения персонала;

планирование сохранения (удержания) кадрового состава;

планирование расходов на содержание персонала;

планирование производительности.

Основа кадрового планирования - данные об имеющихся и запланированных на будущее рабочих местах, план проведения организационных мероприятий, штатное расписание и план замещения вакантных должностей.

Цель стратегического планирования кадров - забота о долгосрочной жизнестойкости и конкурентоспособности организации, ее росте (выражающемся в увеличении товарооборота и выпуска продукции) и развитии (например, путем диверсификации) за счет наилучшего использования имеющихся трудовых ресурсов. Стратегическое планирование в классическом смысле осуществляется в данной последовательности:

постановка цели инвестиционного мышления;

поиск подходящих стратегий (путей);

определение необходимых ресурсов (средств).

Шесть взаимосвязанных направлений стратегического планирования:

Прогнозирование спроса - оценка будущих потребностей в рабочей силе на основе корпоративных и функциональных планов и прогнозов будущих уровней деятельности.

Прогнозирование предложения - оценка предложения рабочей силы на основе анализа трудовых ресурсов и их наличия в будущем, с учетом потерь за счет текучести.

Прогнозирование потребностей - анализ прогнозов спроса и предложения для установления будущей нехватки или избытка рабочей силы при помощи моделирования, где это возможно.

Анализ производительности и издержек с целью выявления необходимости увеличения производительности и снижения издержек.

Планирование деятельности - разработка планов по предотвращению нехватки или избытка рабочей силы с целью совершенствования ее использования, увеличения производительности и сокращения издержек.

Бюджетирование и контроль - составление бюджета, норм расхода человеческих ресурсов и мониторинг выполнения планов по ним.

Правила кадрового планирования:

действуйте в роли полноправного партнера в хозяйственной деятельности компании;

интегрируйте кадровое планирование с процессом планирования хозяйственной деятельности;

приводите кадровые положения и программы в соответствие с общей хозяйственной стратегией;

разберитесь в том, как сферы кадровой деятельности взаимодействуют друг с другом;

стремитесь к формированию желаемой системы культурных ценностей в вашей организации;

используйте стадии планирования в соответствии с вашими потребностями;

стремитесь к осознанию целей организации всеми членами трудового коллектива;

пытайтесь повысить конкурентоспособность за счет полной отдачи в работе персонала.

Вопросы для самопроверки

1. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
2. Какую структуру имеет типовой оперативный план кадрового планирования?

3. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?
4. Как планируется потребность в кадрах?
5. Что такое потребности организации в персонале?
6. Какие факторы влияют на формирование потребностей в персонале?
7. Чем в первую очередь определяются потребности в человеческих ресурсах организации (приведите пример)?
8. Как спрогнозировать потребности организации в персонале?
9. Прокомментируйте достоинства и недостатки известных вам методов планирования персонала.
10. Чем обусловлена потребность организации в стратегическом планировании и управлении?