

## Кадровое планирование в рыночных условиях хозяйствования

Сураганова С.К., Ляшенко С.Д.

*АО «Финансовая академия», Астана*

Мақалада қызметкерлер қажеттілігін жоспарлау кадрлық жоспарлаудың негізі ретінде қаралады, атап айтқанда, ішкі және сыртқы көз есебінен кадрлар қажеттілігін қанағаттандыру, адами ресурстарды басқаруға, сонымен қатар жоғары жауапкершілігі, психологиясы, санаты бар қызметкерді қалыптастыру мен тәрбиелеуге жаңа жетілдірілген жолдарды іздеу.

The article discusses the issues of staff demand planning as a basis of staffing planning, which includes the satisfaction of personnel demand by means of internal and external sources, developing new improved ways of human resources management, to personal and professional development of an employee, who has high level of responsibility, psychological development and qualification.

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

Основу кадрового планирования составляет планирование потребности в персонале, которое включает оценку наличного персонала организации и перспективных потребностей, разработку мероприятий по удовлетворению перспективных потребностей. Задачей планирования привлечения персонала является удовлетворение потребностей в кадрах за счет внутренних и внешних источников. К внутренним источникам удовлетворения потребности в персонале относятся: внутренний конкурс, совмещение профессий, ротация. Выдвижение кандидатов из числа работников рассматривается как положительный пример, как поощрение за хорошую работу, и в настоящее время организации успешно используют данный метод.

Привлечение кандидатов из внутренних источников улучшает морально-психологический климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию, но, тем не менее, если следовать такому правилу, то организация может столкнуться с проблемой использования старых методов работы.

Довольно серьезным недостатком привлечения новых работников со стороны является снижение мотивации работников организации, связанное с привлечением персонала из внешних источников, в ущерб выдвижению своих сотрудников.

Наиболее эффективным для некоторых организаций считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей (ротация). Преимуществом данного метода является повышение (понижение) в должности с расширением круга должностных обязанностей, увеличением прав и повышением уровня деятельности; повышением уровня квалификации с поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением заработной платы; сменой круга задач и обязанностей, не вызванной повышением квалификации, не влекущей за собой повышения в должности и роста заработной платы. Такого типа ротации приводят к расширению кругозора, повышению квалификации и должностному росту работников организации.

При подборе персонала к внешним источникам относится неопределенное количество людей, способных работать в данной организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Наиболее эффективный способ подбора персонала — с помощью рекрутинговых агентств (кадровые агентства). Основное преимущество такого привлечения кадров состоит в том, что рекрутинговые агентства подбирают не просто квалифицированных, но интеллектуально развитых, психологически совместимых кандидатов, т.е. которые соответствуют требованиям организации. Кадровые службы организации прибегают к услугам агентств по найму, чтобы сэкономить время, избежать трудностей при поиске нового персонала.

К одному из методов подбора кадров относится поиск через средства массовой информации. Многие организации предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. При этом кадровым службам необходимо правильно сформулировать объявления в информации, чтобы

привлечь внимание потенциальных кандидатов. Таким образом, большинство современных организаций сочетают применение внутреннего и внешнего методов привлечения персонала на вакантные должности. Организации, работающие в быстро изменяющейся современной среде и условиях жесткой конкуренции, вынуждены уделять больше внимания внешним источникам, при этом развивая внутренние источники подбора персонала. Организациям, работающим в медленно изменяющихся условиях, может в большей степени подходить ориентация на внутренние человеческие ресурсы [1].

Основой кадрового планирования является анализ потребностей в персонале, динамики производительности труда и издержек на содержание работников. Объективная потребность в кадровом планировании обусловлена потребностью организации в привлечении наиболее квалифицированных работников с внешнего рынка труда и в профессиональном развитии сотрудников, уже привлеченных на внутренний рынок труда самой организации.

На потребность в персонале влияют обстоятельства, связанные с характеристикой достигнутого уровня развития фирмы и предполагаемого состояния после завершения следующего этапа развития. Этими обстоятельствами могут быть: динамика и прогноз состояния рынка, на котором оперирует организация (перспективы деловой активности и расширения рынка товаров, услуг фирмы), ее внутренние ресурсы, в том числе человеческие, их развитие; политика в области производства, персонала и экономики; состояние рынка труда по требующимся профессиям.

Потребность в персонале должна быть увязана с перспективами развития предприятий, поскольку процесс привлечения качественных работников длительный. Он связан с подготовкой, переподготовкой, инвестициями, анализом внутреннего и внешнего рынка труда. В большинстве случаев преимуществами должны пользоваться собственные работники предприятия, и только в крайнем случае следует обращаться к внешнему рынку.

Использование внутренних резервов демонстрирует работникам заботу организации об их развитии, продвижении, удовлетворении потребностей в росте, формирует чувство благодарности и является мощным стимулом повышения отдачи. Кроме того, своих работников администрация знает достаточно хорошо, их качества подтверждены делом, совместной работой.

В настоящее время происходящие в Республике Казахстан экономические реформы заставляют руководство организаций тех сфер бизнеса, которые ориентированы на использование высококвалифицированной рабочей силы, уделять значительное внимание долгосрочным аспектам кадровой политики, базирующейся на научно обоснованных методах планирования и прогнозирования.

Эффективное кадровое планирование должно быть интегрировано в общий процесс планирования деятельности предприятия (см. рис. 1).

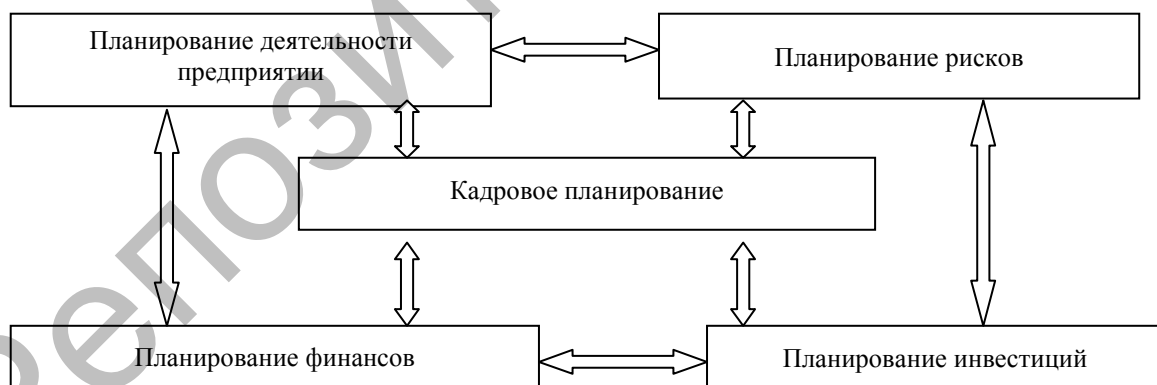


Рис. 1. Место кадрового планирования в системе организации

Кадровое планирование испытывает на себе детерминирующее внимание динамики внутреннего рынка труда, что проявляется в первую очередь в том, что основой всех последующих расчетов становится предплановый прогноз спроса и предложения рабочей силы в рамках внутрифирменного рынка труда, являющийся базой процесса кадрового планирования. Оно охватывает все элементы кадровой политики, где первым этапом должно стать определение потребности в кадрах, перспектив их привлечения и увольнения, а уже затем нужно планировать мероприятия, связанные с профессиональным обучением и переподготовкой, должностным продвижением и ротацией кадров (рис. 2).



Рис. 2. Схема планирования потребности в персонале предприятия

Планирование потребности в человеческих ресурсах включает себя:

- оценку потенциала трудовых ресурсов;
- оценку общих потребностей в персонале;
- разработку программ по развитию персонала [2].

Необходимым условием реализации задач кадрового планирования в промышленности считается эффективная работа службы кадров, связанная с планированием производственно-хозяйственной деятельности фирмы или компании в целом. Кадровое планирование должно учитывать новые требования к кадровому потенциалу, изменения в профессионально-квалификационной структуре работающих, влияние новой техники на структурные сдвиги в штатах, возможность трудоустройства нуждающихся сотрудников [3].

Расчет качественной потребности по профессиям, квалификациям и специальностям сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям. Качественная потребность в специалистах и руководителях может быть определена путем последовательной разработки следующих документов:

- система целей как основа организационной структуры управления;
- общая организационная структура, а также организационные структуры подразделений;
- штатное расписание;
- должностные инструкции (описание рабочих мест) специалистов и руководителей.

На предприятиях существует потребность в обучении, включающем переподготовку и повышение квалификации работников. Планирование обучения позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда, что создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника.

В практике сложились две формы обучения персонала: обучение на рабочем месте и вне его. Обучение на рабочем месте является более дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях.

Важнейшие методы обучения на рабочем месте: усложнение заданий, смена рабочего места (ротация), направленные на приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, делегирование части функций и ответственности.

Руководство организации должно определить для себя ряд параметров управления персоналом, а именно модель мотивации персонала, стиль руководства персоналом, методы компенсации, основные направления повышения квалификации сотрудников в рамках внутрифирменной системы, социальную программу, традиции и ритуалы корпоративной культуры, имидж работников, а также выбрать идею, лежащую в основе всего процесса управления персоналом организации. Это может быть особый механизм стимулирования новаторской деятельности действующего персонала, нацеленность на инновации, ставка на приток талантливой молодежи или создание временных рабочих групп под конкретные проекты.

Создание непрерывной системы образования требует разработки теоретической модели ее развития. В основу создания системы непрерывного повышения квалификации должно быть положено единство демографических, образовательных показателей и колебание потребностей в кадрах в связи с изменением рыночной конъюнктуры с тем, чтобы формирование образовательного потенциала рабочих в непрерывной системе отвечало требованиям, предъявляемым сменой поколений техники и технологий, и потребностям самой личности [4].

Для предприятий и различных компаний решающим фактором при выборе программы обучения выступает расчетная эффективность производимых затрат, т.е. соотношение выгод, получаемых в результате повышения профессионального уровня работников, и затрат на обучение. Затраты компании определяются уровнем подготовки сотрудников, вовлеченностью их в обучающий процесс, продолжительностью обучения, характером организации.

В современных условиях знания, умения, трудовые навыки, инициатива, предприимчивость, ценностно-мотивационная сфера работников любого предприятия становятся все более важным стратегическим ресурсом наряду с финансовым и производственным капиталом. Руководители службы управления персоналом, ее подразделений, сотрудники этих подразделений осуществляют руководство и поддержку разработанной кадровой политики. Они рекомендуют содержание политики в области управления персоналом и разрабатывают планы для реализации этой политики. Руководители кадровой службы помогают линейным руководителям развивать навыки управления своими коллективами [5].

На современном этапе направления развития кадровой работы требуют капиталовложений в персонал как обязательное условие эффективности хозяйственной деятельности. При этом объектами инвестиций выступают:

- системы набора высококвалифицированного персонала;
- его обучение и переобучение с целью повышения квалификации работников;
- программы прогнозирования и, частично, формирования рынка труда.

На современном этапе работник все в большей мере влияет на результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия, что недостижимо без высоких профессиональных навыков, четкого выполнения должностных требований, специальной подготовки и т.д. При таком подходе легко прослеживается прямая зависимость между величиной дохода фирмы и индивидуальной производительностью работника, его самореализацией, инициативой.

В настоящее время необходимы поиски новых усовершенствованных путей к управлению человеческими ресурсами, к воспитанию и формированию работника, обладающего высокой ответственностью, психологией, высокой квалификацией. Однако для определения степени достижения таких результатов необходим определенный инструментарий, который помог бы целенаправленно оценить персонал.

#### Список литературы

1. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Менеджмент организации. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 669 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
3. Тамилев В.В. Кадры управления — Л.: ЛФЭИ, 1991. — 181 с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. — М.: Юнити дана, 2000. — 446 с.
5. Наумов А.И. Менеджмент. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003. — 528 с.