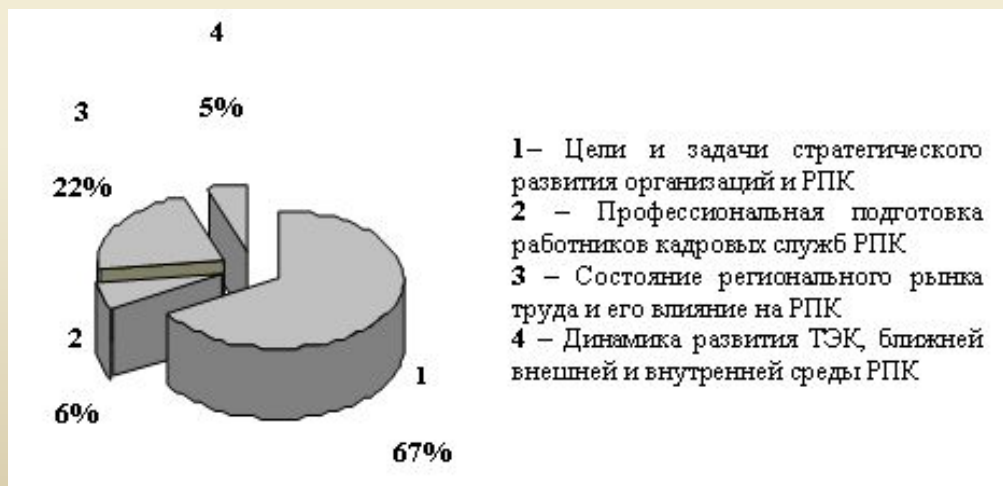


КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ



ПЛАН

1. Цель
2. Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Определения потребностей в персонале.
3. Маркетинг персонала.
4. Нормирование и учёт численности персонала.
5. Кадровый резерв.
6. Модели кадрового резерва.
7. Типологии кадрового резерва.
8. Критика.
9. Работа с кадровым резервом.

ЦЕЛЬ

Выявить и проанализировать
направления кадрового
планирования



Сущность, цели и задачи кадрового планирования

Определения потребностей в персонале

Планирование привлечения персонала-

планирование с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

- **Внутренние** позволяют лучше использовать появления дополнительной работы, перераспределения заданий или перемещения, продвижения по службе работников.
- **Внешние** - это наем новых работников.

Выделяют два вида адаптации:

- **Первичная** - приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности;
- **Вторичная** - приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности.
- **Уход из организации** - главная задача 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.

В практике сложились две формы обучения :
на рабочем месте и вне его.

- **Первая является** более дешёвым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях.
- **Важнейший метод:** метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, делегирования (передачи) части функций и ответственности.



- **Важнейший метод**: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества.
- **Планирование деловой карьеры** (начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы).



Доля расходов имеет тенденцию к росту, что обусловлено:

- **Отсутствием зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;**
- **Внедрением новых технологий;**
- **Изменением законодательства в области трудового права.**



При планировании расходов первую очередь следует иметь статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды и т.д.

Если текучесть кадров большая, то появляются дополнительные расходы.



Определение потребности в персонале организации- одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить необходимый на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Качественная потребность в персонале - потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из организационной структуры управления, требований к должностям и рабочим местам, закрепленных в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест и т. д.



Методы расчета количественной потребности в персонале: метод трудоемкости; методы расчета по нормам обслуживания, рабочим местам и т. д.

В обоих случаях план потребности в персонале формируется в *трех основных направлениях*: потребность на планируемый объем производства или услуг; покрытие предполагаемого (планового) выбытия персонала; покрытие внепланового выбытия персонала. Для расчета могут использоваться статистические данные за последние несколько лет.



Маркетинг персонала

Предполагает определение потребности этой организации в персонале, как в количественном, так и в качественном аспектах.

При этом не возможно:

- *Внешние факторы;*
- *Внутренние факторы.*



***Основными составляющими
маркетинга персонала являются:***

- Разработка качественных требований;
- Определение количественной и качественной потребности;
- Расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование;
- Выбор путей покрытия потребности;
- Деловая оценка персонала;
- Анализ и контроль эффективности распределения трудовых ресурсов организации по должностным позициям.

Нормирование и учет численности персонала

Здесь можно выделить следующие задачи:

- Определение структуры нормы времени и порядок ее расчета;
- Расчеты соотношений норм времени и норм выработки;
- Расчеты уровня выполнения норм;
- Применение различных видов норм для расчета численности персонала.

Кадровый резерв

Кадровый резерв — подход в управлении персоналом, состоящий в специальном отборе части сотрудников организации для дальнейшего продвижения.

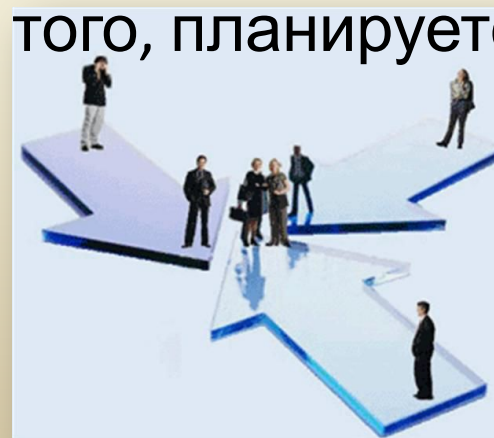


Модели кадрового резерва

Существует 2 модели резерва:

В одной из моделей составляется прогноз предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре. Чаще период планирования составляет 1-3 года.

Другая модель предполагает определение ключевых должностей в организации и формирование резерва для всех руководящих должностей вне зависимости от того, планируется ли замена занимающих их сотрудников.



Типологии кадрового резерва

*Выделяется несколько
типологий кадрового резерва:*

1. По виду деятельности

- Резерв развития — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений.
- Резерв функционирования — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации.

2. По времени назначения

- Группа А — кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;
- Группа В — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.



Формирование кадрового резерва основывается на следующих принципах:

Актуальность резерва — потребность в замещении должностей должна быть реальной;

Соответствие кандидата должности и типу резерва — требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;

Перспективность кандидата — ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- Руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- Главные и ведущие специалисты;
- Специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- Молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.



- **Первый уровень резерва кадров** — все специалисты предприятия.
- **Следующий уровень** — заместители руководителей различного ранга. Основной резерв составляют руководители различных рангов.



Программы работы с кадровым резервом включают следующие стадии:

- Анализ потребности в кадровом резерве;
- Определение требований к резервистам;
- Выявление и оценка кандидатов в кадровый резерв;
- Утверждение состава кадрового резерва;
- Обучение резервистов;
- Назначение резервистов.



Критика

Основными проблемами являются:

- Низкий уровень назначений резервистов;
- Натянутость, длительность программ;
- Потеря связи с реальными бизнес-потребностями;
- Формализм, «процесс ради процесса»



Работа с кадровым резервом

Важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Теоретическая подготовка, включающая:

- Обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления предприятием;
- Повышение образования;
- Обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления.

Основной формой контроля выступала сдача зачетов, проводимая один раз в полгода.

Форма контроля – разработка и последующая защита конкретных рекомендаций по улучшению организации и осуществлению деятельности предприятия.

Индивидуальная подготовка.

Индивидуальные планы подготовки. Например, индивидуальный план сотрудника, занимающего должность ведущего инженера-конструктора, разрабатывается им и начальником конструкторско-технологического отдела и утверждается техническим директором.



При принятии решений о реализации резерва жестко соблюдалась зависимость выдвижения от преодоления недостатков и успешного обучения.

Служба персонала совместно с первыми лицами предприятия один раз в полгода проводила оценку результатов, достигнутых кандидатами, зачисленными в кадровый резерв. С той же периодичностью оценивалась реалистичность мероприятий.



Для анализа эффективности работы с кадровым резервом использовался ряд количественных показателей, учет которых позволил своевременно корректировать подготовку резервистов и их перестановку.

При этом работники проходят основательную подготовку к руководящей работе, значительно повышают свой профессиональный и личностный потенциал.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!