

УДК 658.3

М.М. Латыпова

ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

В современных условиях хозяйствования основу концепции управления персоналом предприятия составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с целями и задачами, стоящими перед предприятием. Поэтому возникает необходимость формирования оптимальной структуры и состава специалистов предприятия на основе определения потребности в них с учетом всей системы факторов и моделирования функционирования структуры различных уровней управления.

Ключевые слова: кадровое планирование, планирование использования персонала, планирование высвобождения или сокращения персонала, контроллинг персонала, формирование оптимальной структуры и состава специалистов предприятия, критерии и ограничения.

Одной из отличительных особенностей современного производства выступает его сильная зависимость от качества рабочей силы, форм ее использования, степени вовлеченности в цели и задачи предприятия. Поэтому управление персоналом приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития предприятия.

В современных условиях хозяйствования основу концепции управления персоналом предприятия составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с целями и задачами, стоящими перед предприятием.

Необходимо отметить, что с переходом к рыночной экономике произошли радикальные преобразования в планировании, формах и методах управления, организационных структурах, направленные на стимулирование предприимчивости предприятий с разными формами собственности, но которые часто не достигают

необходимой эффективности и поставленных целей. Одной из основных причин этого является слабая обеспеченность проводимых реформ необходимым кадровым составом, способным нетрадиционно, творчески, на высоком профессиональном уровне решать сложные задачи периода перехода к рыночной экономике. Разрешению данной проблемы должна способствовать продуманная, научно обоснованная, выверенная на практике стратегия кадровой работы.

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебно-профессионального продвижения, мотивирование и вознаграждение.

В современных условиях кадровое планирование должно осуществляться как в интересах предприятия (организации), так и в интересах ее персонала. Для предприятия важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для реше-

ния производственных задач, достижения поставленных целей.

Однако следует понимать, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования на предприятии.

Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы.

Сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?

Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?

Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?

Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Таким образом, на каждом предприятии (в организации) возникает необходимость в определении численности персонала, в эффективной системе подбора, найма и расстановки кадров.

Следует также отметить, что расходы на персонал являются основой для разработки производственных и социальных показателей предприятия. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено: отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал; внедрением новых технологий, предъявляющим более высокие требования к квалификации персонала, который становится более дорогим, появлением новых тарифов, повышением цен на товары первой необходимости и т.д.

На современном этапе в динамич-

ных и критических условиях рыночной экономики особенно необходимы существенные преобразования в системе и методах управления предприятиями в целях изыскания и эффективного использования резервов производства. Это в полной мере касается и подсистемы управления персоналом (кадрами специалистов) на различных иерархических уровнях. Реализация имеющихся здесь резервов, как показывает практика, позволяет без вложения значительных средств и в сравнительно короткие сроки получить заметный экономический эффект.

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и должно базироваться на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

Персонал (кадры) – это основной штатный состав работников предприятия, выполняющий различные производственно-хозяйственные функции. Персонал характеризуется, прежде всего, численностью, которая определяется характером, масштабами (объема производства), сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации и автоматизации. Причем эти факторы задают нормативную численность персонала, которую почти никогда не удастся полностью обеспечить, как показывает практический опыт работы предприятий.

Необходимо также отметить, что в настоящее время еще на многих предприятиях (в организациях) число работников сферы управления достигает более 25% всего персонала, при этом одной из важнейших задач является формирование оптимального

управленческого аппарата. В основе этого процесса должен проводиться всесторонний анализ и прогноз общей численности, структуры и состава работников, позволяющий определить перспективную и текущую потребность в управленческом персонале (менеджерах).

Таким образом, важное значение имеет *обоснование количественно-качественной структуры и состава специалистов и приведение их в соответствие с производственными мощностями предприятий (организаций)* в целях достижения эффективности их функционирования.

Следовательно, возникает *необходимость формирования оптимальной структуры и состава специалистов предприятия* на основе определения потребности в них с учетом всей системы факторов и моделирования функционирования структуры различных уровней управления.

На предприятии (в организации) потребность в кадрах (специалистах), как известно, состоит из двух составляющих: общей и дополнительной. *Общая потребность* должна определяться на базе динамических многофакторных моделей, которые строятся с учетом корреляционно-регрессионного анализа, и позволяют определить производственно-экономические факторы и их количественное влияние на численность персонала предприятия.

Однако, несмотря на достаточно глубокую теоретическую разработку, *корреляционно-регрессионный анализ редко используется на практике руководителями предприятий при обосновании численности управленческого персонала (руководителей и специалистов)*.

При этом отмечается наличие тенденции к повышению роли *аналитических функций кадровых служб* в

последние два десятилетия [1].

Необходимо также отметить, что *важной функцией современных кадровых служб должен стать контроллинг персонала*. Его основные задачи: изучение влияния существующего распределения сотрудников по рабочим местам на результаты работы предприятия (организации), анализ социальной и экономической эффективности применяемых руководством методов управления, координация планирования персонала с планированием других сфер деятельности или с предстоящими кардинальными преобразованиями.

При этом *контроллинг* – это упреждающее информационное обеспечение управления, прежде всего, *поддержка кадрового планирования и создание кадровой информационной системы предприятия* [1, 2].

Следовательно, на предприятии *процесс определения численности управленческого персонала (специалистов) должен включать в себя предварительный комплексный анализ всей совокупности факторов* этого понятия. Проводить его необходимо руководству предприятий *при прогнозировании и обосновании текущей потребности в специалистах, их оптимальной структуры и состава*.

Важнейшим условием определения оптимальной численности, структуры и состава специалистов предприятия являются, прежде всего, разработка и обоснование *функциональной структуры управления* предприятием (организацией). Такая структура строится исходя из задач и функций управления (т.е. функциональная организация: должности, работники, их цели и задачи).

Кроме того, при расчете потребности в специалистах имеет значение *человеческий фактор*, от которого во многом зависит как уровень эффек-

тивности управления, так и производства в целом.

Следует также отметить, что на предприятии должно осуществляться планирование использования персонала с помощью разработки плана замещения штатных должностей. При этом наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психологические и физиологические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области.

Поэтому изучение потребности в кадрах и формирование их профессионально-квалификационной структуры должны быть основаны на четком разграничении функций и содержании труда работников предприятия. Только на этой основе руководством предприятия должны разрабатываться новые структуры штатного расписания и происходить процедуры ликвидации лишних должностей во всех звеньях управленческого аппарата.

Необходимо также отметить, что сформированная на основе функционального разделения труда структура специалистов на любом иерархическом уровне должна быть оптимизирована. Этот процесс сводится к минимизации трудовых затрат и сокращению численности специалистов.

В качестве критериев здесь применяются:

- *необходимые затраты времени на выполнение соответствующих функций управленческого цикла;*
- *надежность функционирования всей управляющей подсистемы.*

Основным ограничением является *годовой фонд рабочего времени специалистов предприятия.*

Такой подход позволяет разрабатывать рекомендации, направленные на улучшение структуры управления и

повышение эффективности организации за счет:

- *сокращения расходов на управление;*
- *уменьшения дублирования функций (работы);*
- *уменьшения фрагментарности функций исполнителей;*
- *регулирования загруженности руководителей, позволяющего избежать недогрузок и перегрузок;*
- *переключения усилий на главные стратегические задачи;*
- *разработки рационального плана структуры занятости и распределения функций между сотрудниками в соответствии с изменением структуры и масштабов деятельности предприятия.*

Таким образом, на предприятии современная организация управления позволяет сократить продолжительность управленческого цикла, уменьшив сроки подготовки и доведения соответствующих документов до исполнителей и повысив тем самым оперативность и эффективность процесса при одновременном снижении численности специалистов.

Однако планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования на предприятии. Вследствие рационализации как производства, так и управления образуется избыток рабочей силы. При этом планирование высвобождения персонала позволит избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для этого персонала социальных трудностей.

Организация рационального планирования использования человеческих ресурсов является залогом эффективного функционирования

предприятия. Важными аспектами прогнозирования использования рабочей силы на предприятии следует считать кадровую политику, разработку этапов планирования потреб-

ностей в специалистах различного профиля. Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия реагировать на меняющиеся требования технологии и рынка.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Веснин В.Р.* Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Изд-во Проспект, 2008.
2. *Грэхем Х.Т., Беннетт Р.* Управление человеческими ресурсами. Перевод с англ. под редакцией Г.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2003.
3. *Ричард Л. Дафт.* Менеджмент. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008.
4. *Сперанский В.И.* Современные технологии управления персоналом. – М.: Альфа Пресс, 2008. **ГИАБ**

Коротко об авторе

Латыпова М.М. – кандидат экономических наук, доцент кафедры Организации и управления в горной промышленности, ud@msmu.ru
Московский государственный горный университет
Moscow State Mining University, ud@msmu.ru



ЛИДЕРЫ ПРОДАЖ КНИГ ИЗДАТЕЛЬСТВА «ГОРНАЯ КНИГА» ЗА ОКТЯБРЬ 2010 Г.

«ИЗМЕРЕНИЯ, КОНТРОЛЬ, ДИАГНОСТИКА» — СЕРИЯ КНИГ ДЛЯ БИБЛИОТЕКИ ИНЖЕНЕРА, ПЕДАГОГА, НАУЧНОГО РАБОТНИКА



Вартанов А.З., Рубан А.Д., Шкурятник В.Л. Методы и приборы контроля окружающей среды и экологический мониторинг / Под. ред. А.Д. Рубана: Учебник для вузов. — М.: Издательство «Горная книга», Издательство Московского государственного горного университета, 2009. — 640 с: ил.

Книга вызвала интерес у горняков, строителей, экологов. В ней обобщены сведения об объектах охраны окружающей среды и их основных загрязнениях. Рассмотрены задачи, организационные и методические вопросы экологического мониторинга. Подробно изложены физические принципы и характеристики основных методов и технических средств контроля состояния атмосферного воздуха, водных систем и почв, а также качественной и количественной оценки таких специфических видов загрязнения, как акустическое, вибрационное, радиационное,

термическое, электростатическое и электромагнитное.

Для студентов вузов, обучающихся по специальности «Физические процессы горного или нефтегазового производства» направления подготовки «Горное дело» и по специальности «Инженерная защита окружающей среды» направления подготовки «Защита окружающей среды». Может быть полезен студентам других специальностей экологической направленности и специалистам, практическая деятельность которых связана с вопросами природопользования и инженерной защиты окружающей среды.