

УДК 005.962.1 (575.2) (04)

**ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КЫРГЫЗСТАНА**

Е.Ю. Плешакова – канд. экон. наук

In clause kinds and stages of personnel planning are opened. The most widespread problems in personnel planning at the enterprises and in the organizations of Kyrgyzstan are certain.

В основе кадрового планирования на предприятии и в организации в современных условиях должны быть те действия, которые позволят в будущем:

- обеспечить наличие необходимого персонала;
- урегулировать взаимное соответствие задач и выполняющих их людей;
- гарантировать определенный уровень квалификации трудовых ресурсов, соответствующий как личным возможностям и пожеланиям, так и производственной необходимости;
- обеспечить активное мотивирование участия трудовых ресурсов в комплексной деятельности предприятия.

До 60-х годов прошлого столетия кадровое планирование было ориентировано лишь на текущие потребности организации. При таком подходе работодатели рассчитывали на получение в любой момент необходимого количества подготовленных работников. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение избыточного персонала практически ничего не стоило. В период становления рыночных отношений названный выше подход наблюдается также, особенно в частных предприятиях и организациях.

В 70–80-е годы в практике управления персоналом стал применяться анализ перспективных потребностей организаций и предприятий в отдельных категориях персонала.

Происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ и движением к здоровой конкуренции, заставляют работодателей, особенно крупных, чья деятельность направлена на долговременную перспективу, уделять значительное внимание долгосрочным аспектам кадрового планирования.

Опрос менеджеров по персоналу 200 предприятий и организаций Кыргызстана показал, что современная практика кадрового планирования весьма различается и зависит от типа, размера организации, а также формы собственности (см. таблицу).

Как видно из таблицы, процесс кадрового планирования наблюдается в организациях и на предприятиях всех выделенных типов, кроме 40% мелких и средних предприятий.

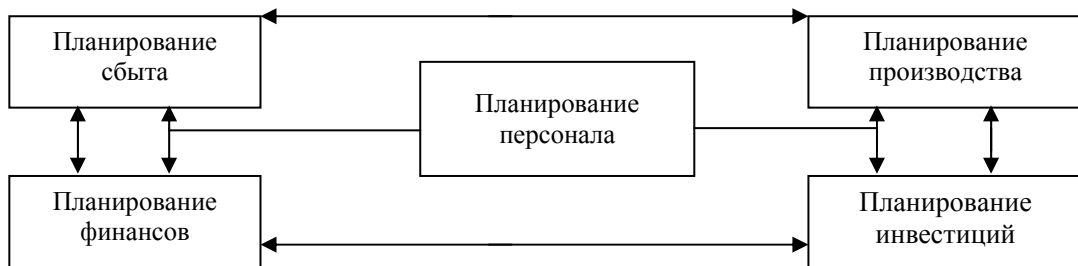
В основу кадрового планирования в большей степени заложено изменение объемов производства, в меньшей – естественное выбытие персонала (выход на пенсию, миграция).

Кадровое планирование в современных условиях должно носить двойственный характер, т.е. осуществляться с учетом интересов организации и персонала. Для организации оно должно быть направлено на достижение поставленных целей в области производства, сбыта, конкурентоспособности и др., кроме того, на усиление моральных и материальных мотивирующих факторов у персонала.

Одна из основных целей планирования персонала – “перевести” имеющиеся цели и

Кадровое планирование на предприятиях и в организациях КР, %

Тип организации	Основа кадрового планирования			Причины отсутствия кадрового планирования		
	Изменение объемов	Изменение видов деятельности	Естественное выбытие	Стабильный объем деятельности	Нет текучести кадров	Некомпетентность должностных лиц
Государственные	63	25	12	–	–	–
Крупные	100	–	–	–	–	–
Мелкие и средние	27	20	13	20	13	7
Международные	67	16	17	–	–	–



Планирование персонала как интегративное планирование

планы предприятия в конкретные потребности квалифицированных работников, иначе, вывести неизвестную величину необходимых работников из наличного уравнения планов организации и определить время, в которое они будут затребованы. Как только эти неизвестные величины будут найдены, в рамках кадрового планирования выводятся и составляются планы мероприятий по удовлетворению потребностей предприятия или организации в персонале.

Успех кадрового планирования в значительной степени зависит от умения менеджеров по персоналу эффективно интегрировать кадровое планирование в общий процесс планирования на предприятии (см. схему).

Полагаю, что в перечисленную выше систему взаимосвязей внутрифирменных планов необходимо ввести *планы по маркетингу*, так как именно их результаты являются определяющими потребности рынка, следовательно, объемов инвестиций, производства и сбыта.

К сожалению, в современной управленческой практике кадровое планирование часто недостаточно адекватно связано с общей системой внутрифирменного планирования. Самая распространенная ошибка при кадровом

планировании – сосредоточение только на краткосрочных внутрифирменных планах, и их нескоординированность со стратегическими планами.

Хотя кадровое планирование имеет методическую общность с другими областями планирования, тем не менее, по ряду важных аспектов имеет отличительные особенности, что отчасти обуславливает названные выше проблемы:

- ↪ сложность прогнозирования межличностных отношений в коллективе, результатом которых может стать повышение текучести кадров;
- ↪ сложность прогнозирования развития рынка труда;
- ↪ необходимость согласования экономических и социальных целей.

Процесс кадрового планирования можно структурировать по-разному. Если исходить из того, что планирование вообще и кадровое планирование, в частности, является частью итеративного, т.е. повторяющегося, процесса, то в качестве исходных можно рассматривать следующие шаги или этапы.

1 этап. Определение воздействия организационных целей на подразделения организа-

ции. Процесс постановки целей в организации начинается с определения глобальных стратегических целей. Все остальные цели формулируются на их основе. Цели кадрового планирования должны являться производными от общеорганизационных стратегических.

К сожалению, в управленческой практике наблюдается обратный процесс. Кадровые службы абстрагируются от общих целей и существуют как “вещь в себе”. Развитию этой тенденции способствует (одновременно являясь и следствием) и широко распространенное представление о том, что специалисты кадровых служб далеки от основной деятельности и прямого влияния на нее не оказывают.

2 этап. Определение будущих потребностей в персонале. Потребности в персонале могут носить количественный и качественный характер.

Качественные потребности связаны, как правило, с квалификационными характеристиками персонала и рассчитываются исходя из изменений в организационной структуре.

Расчет качественной потребности по специальностям и категориям сопровождается одновременным расчетом количества работников.

3 этап. Учет имеющихся кадров при определении дополнительной потребности. На этом этапе кадрового планирования необходимо определить что есть и в чем несоответствие с тем, что необходимо. Здесь главное не просто констатировать уровень квалификации и способности имеющихся работников, а определить “разрыв” между требуемым уровнем для достижения поставленных целей и настоящим составом кадров.

4 этап. Разработка конкретного плана действий по оптимизации потребности в персонале. После определения требований к персоналу начинается этап разработки планов действий по достижению желаемых результатов. Если требования производства указывают на дополнительную потребность в персонале, то планы действий направлены на набор, отбор, ориентацию, подготовку и переподготовку кадров. Если же требования указывают на уменьшение численности персонала, то планирование действий направляется на побуждение к раннему уходу в отставку, добровольному уходу с занимаемой должности, переме-

шение сотрудников в другую часть организации, реклассификацию.

Планы действий по оптимизации потребности в персонале носят тактический характер и разрабатываются постепенно, по мере выполнения других разделов кадрового планирования.

Основные виды кадрового планирования.

Выше были приведены организационные цели, которые достигаются посредством обоснованно разработанных и реализованных планов по персоналу. Разнообразие этих целей определяет следующие виды кадрового планирования:

- ✓ планирование потребностей в персонале;
- ✓ привлечение (набора) персонала;
- ✓ использование и сокращение имеющегося персонала;
- ✓ обучение персонала;
- ✓ сохранение кадрового состава;
- ✓ расчет расходов на содержание персонала;
- ✓ расчет производительности труда.

Все виды кадрового планирования тесно связаны друг с другом, взаимно дополняют и корректируют мероприятия, предусмотренные в том или ином плане. Но далеко не все перечисленные виды кадрового планирования осуществляются на современных предприятиях и в организациях.

По итогам проведенного нами обследования 200 предприятий и организаций Кыргызстана можно сделать вывод о том, что планировать потребность в персонале менеджеров побуждают в основном внешние факторы. Самым распространенным из них является фактор “изменение конъюнктуры рынка” – 92%. И только 2% из обследуемых предприятий и организаций побуждают планировать потребность в персонале внутренние факторы, приоритетным из которых является фактор “высокая текучесть кадров”.

Особые проблемы в планировании использования кадров возникают при обеспечении занятости молодежи, пожилых работников, лиц с ограниченными физическими возможностями. Этот вид кадрового планирования не развит совсем на отечественных предприятиях и в организациях.

Планирование обучения персонала достаточно распространено в практике управления персоналом предприятий и организаций КР.

Только 6% из числа обследованных организаций не практикует планирование обучения персонала. К их числу относятся: мелкие частные предприятия и некоторые государственные структуры. Например: Государственная киновидеоконпания КР.

К сожалению, кадровое планирование в отечественной управленческой практике не всегда проходит успешно. Этому может быть причиной множество обстоятельств объектив-

ного и субъективного характера. Самыми распространенными из них являются:

- нет четко выработанной кадровой политики организации;
- отсутствие поддержки со стороны высшего руководства;
- “отрыв” планов по персоналу от других планов организации;
- кадровое планирование расценивается как функция исключительно отдела по управлению персоналом.