

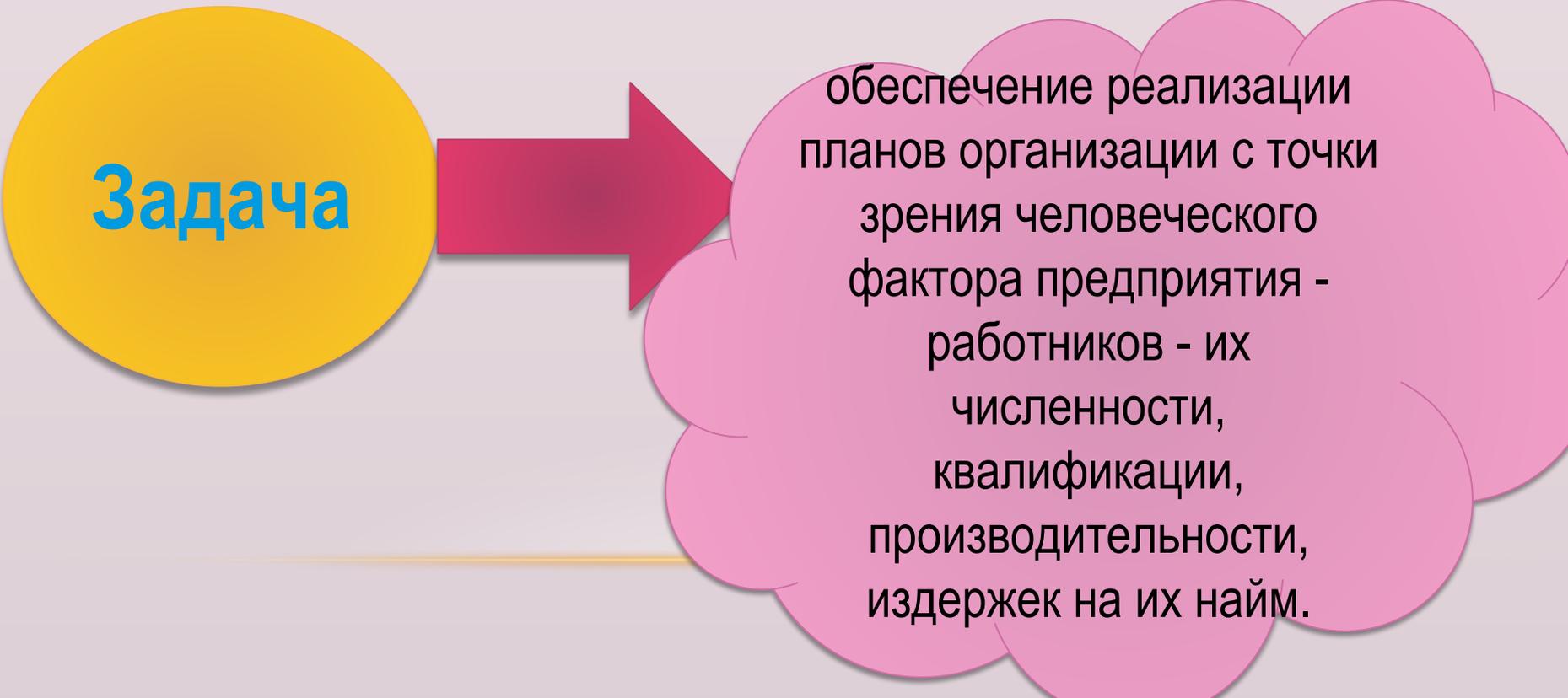
# Процесс планирования человеческих ресурсов

---

Подготовили:  
студентки 3 курса  
экономического факультета  
группы М1126(ПМ)  
Поронник Елена  
Жарикова Полина

**Планирование человеческих ресурсов** - традиционно подразумевает процесс определения того когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуются организации сотрудники для реализации ее задач.

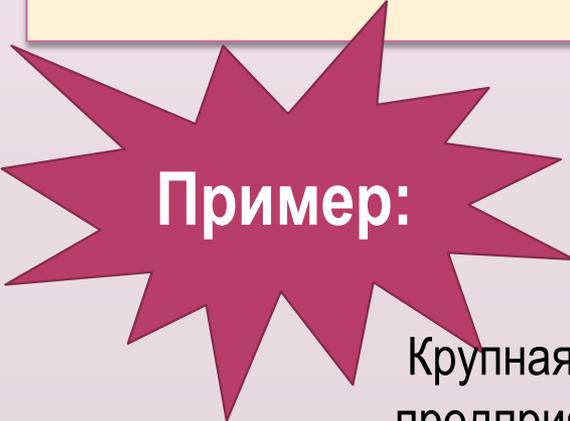
**Задача**



```
graph LR; A((Задача)) --> B(обеспечение реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора предприятия - работников - их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм.);
```

обеспечение реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора предприятия - работников - их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм.

Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов.



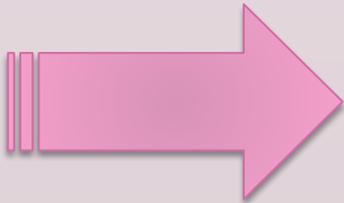
**Пример:**

Крупная американская корпорация, создавшая совместное предприятие с российским партнером, направила ему оборудование стоимостью около 4 млн. долл., которое должно было быть установлено на заводе совместного предприятия. Предполагалось, что российская сторона предоставит монтажников для установки оборудования. Однако российские монтажники оказались не в состоянии смонтировать оборудование, более того нанесли ему ущерб. В результате, совместное предприятие понесло значительные незапланированные расходы, связанные с приглашением иностранных специалистов, ремонтом оборудования, задержкой пуска производственной линии.

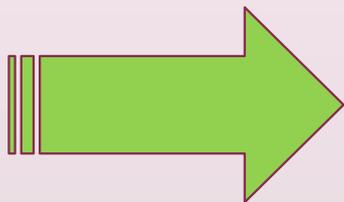
В то же время, эффективное планирование человеческих ресурсов положительно влияет на результаты организации благодаря:



оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить невостребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие рабочие места, реорганизацию производственных процессов;



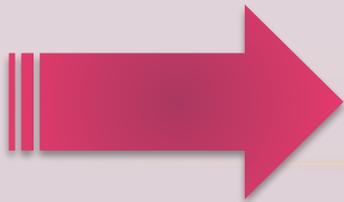
совершенствованию процесса приема на работу. Планирование является источником информации о потребностях организации в персонале, что дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы;



организации профессионального обучения. Тщательная разработка этого плана позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и добиться реализации бизнес-планов с наименьшими издержками;



созданию основы для развития других программ управления персоналом. Знание тенденций в динамике численности, изменении квалификационной структуры персонала позволяет отделу человеческих ресурсов разрабатывать долгосрочные программы в области компенсации, профессионального развития и т.д.



сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда. Знание собственных потребностей на длительную перспективу дает компании возможность эффективно противостоять своим конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда и извлекать выгоду из меняющейся ситуации.

Обычно на практике понятие "планирование человеческих ресурсов" может дифференцироваться.

В зависимости от объема планирования выделяют стратегическое планирование персонала и оперативное планирование персонала.

Стратегическое планирование охватывает далеко идущие решения и носит долгосрочный характер.



## Пример:

В течение 2-х лет повысить на 30% объемы реализации на 1 сотрудника компании за счет сокращения непроизводственных рабочих и обучения линейного персонала новым методам обслуживания.

К концу 1999 года обновить на 20% состав высших руководителей, организации за счет активного поиска и привлечения в организацию руководителей в возрасте до 35 лет с высшим финансовым или экономическим образованием и опытом работы в промышленности (промышленно-торговая группа).



**Стратегия управления персоналом** – это планы, использующие предоставляемые внешней средой возможности для упрочения и сохранения конкурентоспособности компании с помощью ее сотрудников.



Разработка собственно стратегии управления персоналом сходна с разработкой стратегии развития организации и состоит в определении курса действий, времени его реализации, показателей оценки прогресса и выработки планов организационно-технических мероприятий по реализации этого курса действий.



Так же как и при разработке, бизнес стратегии при формулировании стратегии управления персоналом используются два подхода: "снизу-вверх" и "сверху-вниз". Современные компании используют оба метода, имеющих свои недостатки и дополняющих друг друга.

При использовании подхода "сверху-вниз" высшее руководство определяет общую стратегию управления персоналом для всей организации, которая впоследствии разбивается на стратегии и планы для каждого из ее подразделений.

За счет участия высшего руководства обеспечивается высокое качество оценки внешней среды и определения тенденций в ее динамике, связь со стратегией развития организации, определение приоритетов, актуальных для всей организации. Стратегия и планы управления персоналом, разработанные высшим руководством, определяют основные направления формирования стратегии и планов для следующего уровня руководства и т.д. При таком подходе центральной является проблема мотивации руководителей низовых подразделений и их подчиненных на реализацию "чужих" для них планов.



при планировании "**снизу-вверх**", когда каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы организационно-технических мероприятий, которые впоследствии интегрируются в единый план организации.

Недостатками этого подхода являются недостаточная компетентность низовых подразделений в оценке динамики внешней среды, понимании общей стратегии развития организации, ее приоритетов и возможностей, а также согласовании планов различных подразделений между собой. Как правило, руководство организации разрабатывает и направляет в подразделения стратегию управления персоналом на долгосрочный период (3-5 лет).

Часто для проведения анализа динамики внешней среды и формулирования стратегии управления персоналом создаются временные группы из сотрудников организации различных уровней (с привлечением и без привлечения внешних консультантов), что позволяет обеспечить соединение взглядов "сверху" и "снизу" на организацию и ее персонал.



Оперативное планирование в области персонала называют планированием мероприятий.

**В зависимости от выделяемых задач в сфере планирования персонала различают:**

- планирование потребности в персонале;
- планирование обеспечения персоналом;
- планирование использования персонала;
- планирование повышения квалификации персонала.