

II. ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

1. Введение

В последние годы все больше внимания уделяется важности планирования человеческих ресурсов, а также других экономических ресурсов, таких как государственное финансирование, материалы, капитальные активы и оборудование. Важно, чтобы нанятые люди использовались настолько эффективно и продуктивно, насколько это возможно.

Нужно признавать вклад работников и относиться к каждому отдельному сотруднику справедливо и последовательно во всех вопросах и в порядке единого применения следующих аспектов философии управления человеческими ресурсами:

- Человеческие ресурсы лучше всего распределяются таким образом, чтобы обеспечивалась максимальная производительность и эффективность.
- Предлагаемая оплата труда и льготы должны быть справедливыми, честными и конкурентоспособными.
- Работников всегда нужно поощрять быть максимально подготовленными к их текущей работе и будущему развитию страны.
- Вознаграждение должно основываться на достоинствах. Высокореzультативные работники должны назначаться на более приоритетные должности, требующие более высокого уровня ответственности.
- Двусторонняя коммуникация между работниками и вышестоящими государственными служащими должна поощряться в качестве средства построения взаимодоверия и взаимопонимания.
- Техника безопасности на рабочем месте должна быть приоритетом в целях охраны труда и обеспечения работникам возможности проявить максимальную эффективность деятельности.
- Права человека должны поддерживаться. Равные возможности найма должны отстаиваться.

Планированию человеческих ресурсов (Планирование ЧР) можно дать следующее определение: «стратегия приобретения, использования, развития и удержания человеческих ресурсов организации». Этот вопрос необходимо рассматривать в качестве неотъемлемой части более широкого процесса стратегического планирования. Планирование ЧР связано с развитием системы Государственного управления в целом и развитием отдельных министерств, оно должно иметь отношение к задачам правительства и организационным структурам, способным выполнить эти задачи. Оно также должно быть связано с характером организационной культуры и климата.

2. Кадровая политика и рекомендации по планированию ЧР

Подбор наиболее квалифицированных людей и поддержание базы человеческих ресурсов в соответствии с требованиями и планированием Кыргызской Республики по кадрам является чрезвычайно важным фактором для функционирования результативной и эффективной государственной службы. Также важно переводить или повышать по службе высокореzультативных и способных работников с тем, чтобы работникам предоставлялись возможности для расширения их круга деятельности и продвижения их карьерного роста в рамках государственной службы Кыргызской Республики.

В ходе подачи заявления о приеме на работу, все соискатели обладают равными возможностями независимо от их возраста, пола, семейного положения, беременности, инвалидности, расы или религии. К соискателям относятся справедливо и одинаково, причем упор делается на их достоинства и способности выполнять требования, предъявляемые работой, независимо от того, пришли они по рекомендации других людей или напрямую через открытый конкурс. Отдел УЧР предоставляет консультации и услуги

по подбору кадров всем министерствам/агентствам/подразделяем/департаментам и отвечает за координацию процесса подбора в рамках функционирования всей системы государственной службы Кыргызской Республики.

2.1 Применение

Данные рекомендации применимы ко всем работникам системы государственной службы КР.

2.2 Цель

Целями кадрового планирования в системе государственной службы Кыргызской Республики является:

- обеспечение того, что государственная служба приобретает и удерживает оптимальную численность работников, обладающих необходимыми навыками, опытом и компетентностью;
- осуществление результативного контроля распределения персонала и связанных с этим затрат; и
- оказание помощи в оптимальном распределении человеческих ресурсов для упреждения и смягчения избытка или недостатка персонала в системе государственной службы Кыргызской Республики.

2.3 План обеспечения персонала

В министерстве/агентстве/ведомстве все руководители подразделений/департаментов должны проводить тщательный обзор деятельности, структуры и персонала своих подразделений/департаментов/отделов каждый год, и предлагать рекомендации по кадровому плану на следующий фискальный год Отделу по управлению человеческими ресурсами. Отдел по управлению человеческими ресурсами (УЧР) отвечает за рассмотрение рекомендаций и составление кадрового плана на следующий фискальный год. Данный кадровый план устанавливает штатное расписание (численность и характер должностей) по уровням и по подразделениям/департаментам/отделам.

2.4 Кадровый контроль

Для того, чтобы оптимизировать использование человеческих ресурсов и поддерживать экономическую эффективность, нужно внедрять и проводить жесткий кадровый контроль. Подбор кадров должен проводиться исключительно в соответствии с операционными потребностями и утвержденным кадровым планом. Каждый раз, когда работник уходит из системы государственной службы, руководитель подразделения/департамента/отдела должен оценить кадры этого подразделения/департамента/отдела на предмет необходимости замены. В случаях, когда замена действительно требуется, можно рассмотреть возможность внутреннего перевода или повышения по службе прежде чем начинать процесс подбора кадра извне.

2.5 Определения

- 1 План действий** означает документ, который разъясняет стратегии, которым решили следовать департаменты, чтобы удовлетворить свои прогнозируемые потребности в человеческих ресурсах.
- 2 Политика равноправия** означает временные меры равноправного трудоустройства, направленные на оказание помощи недопредставленным группам людей в получении и удержании работы в системе государственной службы.

3. **Барьер** означает отношение, веру, систему, политику, практику или процедуру, которая не дает или ограничивает доступ к возможностям трудоустройства или развития карьеры.
4. **Планирование карьеры** означает процесс, посредством которого работники устанавливают свои цели профессионального карьерного роста и определяют области обучения и стратегии развития, которые помогут им достичь этих целей. Руководители поощряют и помогают работникам в разработке их планов карьерного роста.
5. **Окончательные задачи** означают запланированную деятельность, которую отдел ожидает выполнить в течение бюджетного года.
6. **Равенство в трудоустройстве** означает равенство в доступе к возможностям трудоустройства и свободу от дискриминации на рабочем месте. Обычным показателем равенства в трудоустройстве является наличие персонала, который репрезентативен относительно населения, которому он служит.
7. **Деятельность по обеспечению равенства в трудоустройстве** означает конкретные действия, которые помогают отделам достичь равенства в трудоустройстве посредством устранения барьеров в трудоустройстве и компенсации за систематические неудобства. Среди примеров можно перечислить обучение и развитие персонала для недопредставленных групп людей, пересмотр должностных инструкций, что нужно для того, чтобы отражались реальные образовательные требования, создание должностей начального уровня и должностей переходного уровня.
8. **Планирование равенства в трудоустройстве** означает планирование человеческих ресурсов, которое сосредоточено на повышении возможностей и устранении барьеров в среде рабочей силы с целью обеспечения присутствия более сбалансированного и репрезентативного персонала.
9. **Внешняя рабочая сила** означает все секторы занятости вне государственной службы.
10. **Прогнозирование** – это процесс «предсказания», основанного на систематическом и тщательном анализе всей информации.
11. **Методы прогнозирования** – это конкретные приемы, разработанные с целью обеспечения точных прогнозов.
12. **Цель** означает широкую, общую формулировку, описывающую то, что отдел будет делать на протяжении периода планирования с целью удовлетворения своих потребностей в человеческих ресурсах.
13. **Планирование человеческих ресурсов** означает анализ потребностей в человеческих ресурсах и разработку стратегий по их удовлетворению. Цель планирования человеческих ресурсов заключается в том, чтобы помочь руководителям установить и достичь стратегические и операционные цели.
14. **Требования по человеческим ресурсам** означает численность и тип людей, которые будут нужны отделу на протяжении периода планирования, с целью достичь поставленные перед этим отделом задачи.

15. **Индикаторы** измеряют результаты деятельности, зачастую в количественном выражении, с целью оценки ценности, полученной эффективности и результатов деятельности.
16. **Внутренний персонал** означает территориальную систему государственной службы.
17. **Достоинство** означает ситуацию, когда кто-либо заслуживает назначение на новую должность или повышение по службе в силу квалификации, компетентности или соответствия.
18. **Операционное планирование** означает процесс определения ведомственных приоритетов и разработку конкретных планов их реализации. В системе государственной службы эти планы отражаются в плане рассматриваемого ведомства или отдела. План ведомства сосредоточен на текущем годе, для которого и разрабатываются основные расчеты, причем следующие три года отводятся на планирование деятельности и поддержание, а последующие пять лет – на капитальное планирование. Ведомственные бюджеты (основные расчеты) разрабатываются на основе бизнес-плана рассматриваемого ведомства.
19. **Откомандирование** означает временный перевод работника на другую должность в рамках другого департамента, совета или ведомства или и вовсе во внешнюю организацию в целях профессионального развития или использования опыта работника, которого у руководства нет.
20. **Развитие персонала** означает деятельность, которая подготавливает работников к продвижению по службе, посредством сосредоточения внимания на навыках, находящихся вне круга способностей, требуемых для работы, которую они в данное время выполняют.
21. **Обучение персонала** означает деятельность, которая предоставляет работникам конкретную информацию или навыки, необходимые им для улучшения своей эффективности деятельности на занимаемых ими в настоящее время должностях.
22. **Стратегия** означает последовательность конкретных запланированных действий, намеренно отобранных отделами для достижения ранее установленной цели.
23. **Стратегическое планирование** означает процесс определения долгосрочных задач и разработки стратегий достижения этих задач.
24. **Структурные задачи** – это ведомственные задачи, которые не меняются от одного бюджетного года к другому.
25. **Планирование преемственности** означает процесс, посредством которого работников готовят заполнить ключевые должности в организации.
26. **Инструмент** – это общий термин, использующийся для описания широкого ряда методов управления человеческими ресурсами, которые можно включить в стратегии.
27. **Перевод по заданию** означает временное прикомандирование работника на другую должность в рамках одного и того же отдела в целях профессионального развития или использования опыта работника, которого у руководства нет.

28. Уязвимые должности – это должности, которые по плану будут оценены или упразднены, или которые, согласно ожиданиям отдела, могут быть оценены или упразднены в ходе этапа планирования.

29. Корректировка штатов означает процесс изменения количества занятых людей.

30. Сокращение штатов означает сокращение персонала, проводимое за счет перераспределения, раннего (принудительного) выхода на пенсию, увольнения и/или запланированной убыли персонала.

2.6 Рекомендации

- A. Планы действия по человеческим ресурсам указывают то, насколько хорошо подразделение/департамент/отдел управляет своими человеческими ресурсами для того, чтобы выполнить свои операционные задачи.
- B. Подразделение/департамент/отдел может запросить профессиональную помощь у отдела по управлению человеческими ресурсами.

3. Планирование человеческих ресурсов

3.1 Введение

Планирование человеческих ресурсов означает *“интеграцию политики, практики и процедур, направленных на достижение нужной численности нужных людей на нужных должностях в нужное время”*.

“Процесс, посредством которого организация обеспечивает нужное количество людей в нужных местах в нужное время, занимающихся нужными вещами, для которых они наиболее полезны”.

Это также верно и для организаций государственного и неправительственного секторов, а также для субъектов частного сектора.

Ключевыми аспектами человеческих ресурсов является следующее:

Стратегия	Общий или относительно долгосрочный план
Приобретение	Подбор кадров, их повышение и перевод
Использование	Уровень задействованности, стандарт эффективности деятельности
Усовершенствование (улучшение)	Обучение и развитие
Удержание	Мотивация, оплата труда, обучение и планирование карьерного роста

Планирование человеческих ресурсов – это больше, чем просто координация персонала; сюда входит и координация деятельности и рабочей практики задействованных кадров с целью достижения определенных задач по человеческим ресурсам в соответствии с общими корпоративными задачами. Поэтому, планирование человеческих ресурсов нужно проводить в то же время (т.е. в качестве его неотъемлемой части), что и

составление общего (ежегодного) плана в любом министерстве/агентстве/департаменте государственной службы.

3.2 Решения по планированию ЧР

В любом министерстве/агентстве/ведомстве приходится принимать ряд самых разных решений в целях планирования человеческих ресурсов. Эти решения зачастую взаимосвязаны и оказывают друг на друга взаимное воздействие. К примеру, решение в отношении уровня комплектации штатов приведет к решениям в отношении подбора кадров и/или продвижения по службе, и, вероятнее всего, приведет к решениям относительно обучения и развития и т.д. Тем не менее, в любой организации/органе на центральном или местном уровнях в ходе принятия решений относительно планирования персонала приходится принимать решения в нескольких областях или, как минимум, в четырех основных, а именно: область вопросов, касающихся уровня комплектации штатов, область вопросов, касающихся подбора кадров, область вопросов, касающихся текучести кадров, и область вопросов, касающихся продвижения по службе.

Таблица 1: Четыре области принятия решений

Области	Нужны серьезные ответы на следующие вопросы
Уровни комплектации штатов	Сколько требуется работников? Какая требуется квалификация/навыки/опыт? Существует ли проблема, связанная с возрастом? Страдает ли организация от избытка/недостатка персонала? И т.д.
Подбор кадров	Каких работников нужно подобрать? Необходима ли программа подбора обучаемых соискателей? Необходимы ли программы управленческой преемственности? Через какие каналы имеет смысл проводить подбор кадров? Стоит ли набирать кадры на открытом рынке или изнутри? И т.д.
Текучесть кадров	Текучесть кадров находится на излишне высоком уровне и создает операционные проблемы? Каков уровень текучести кадров в различных отделах? В чем заключаются основные причины ухода со службы? И т.д.
Продвижение по службе	Какие используются критерии продвижения по службе? Продвижение каких людей соответствует долгосрочным и краткосрочным интересам организации? В чем состоит баланс между продвижением людей с законченным высшим образованием и незаконченным? Достаточно ли имеется управленцев (потенциальных управленцев) для удовлетворения потребностей и требований в настоящий момент и в будущем? И т.д.

Кроме того, решения, принимаемые в таких областях вопросов, как оценка эффективности деятельности, обучение и развитие, оплата труда, соцобеспечение кадров, техника безопасности и охрана труда и связи с персоналом также влияют на общее планирование человеческих ресурсов в любой организации.

3.3 Информационные требования к планированию ЧР

Информация, необходимая для планирования человеческих ресурсов, подпадает под две широкие категории: внешняя или окружающая и внутренняя или организационная. Каждая организация обладает собственным уникальным банком информации. Некоторые распространенные типы информации перечислены ниже.

Политико-государственная	Действующее и новое законодательство Бюджетная информация Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика Политика в области развития, стратегий и государственного планирования
Социально-экономическая	Национальные/региональные/местные социально-экономические тенденции Статистика безработицы (итого; по полу, возрасту, продолжительности незанятости, профессии и т.д.) Рост населения, структура и характеристики (такие как месторасположение, пол, раса и этническая группа) Национальный/региональный/местный рынок труда (итого, распределение по Полу и возрасту, недостатки и излишки) Статистика миграции (внутренняя, внешняя)
Финансовая	Доступность финансовых средств из внешних источников Ставки процентов и условия заимствований, цены на земельные участки, здания и оборудование
Социально-психологическая	Тенденции и прогнозы в образовании; обычаи, традиции, настроения (отношение) и ценности Отношения между работниками и руководством, деятельность профсоюзов
Отраслевая / коммерческая	Информация о рынке (размер; увеличение/уменьшение и т.д.) Информация о конкуренции (количество, сила, стратегия)
Технологическая	Технологическая Технологические изменения и инновации (проектировка и разработка продукта, производственные процессы, использование материалов и т.д.)
Организационная:	
Информация, связанная с персоналом	Количество рабочих мест Характер рабочих мест (временный/постоянный/смена-вахта/подневной/почасовой) Местонахождение рабочих мест (отдел/сектор/уровень) Навыки/образование/квалификация/знания, требуемые для этих рабочих мест

Сила и то, в какой степени устоялись кадры (численность и демографические данные, набор навыков, рабочие места/класс/зарплата)
Вакансии (количество и характер рабочих мест, месторасположение, должностные инструкции и квалификационные спецификации для соискателей)
Уволившиеся (количество и демографические данные, занимавшиеся должности, дата ухода и продолжительность службы на момент ухода, норма текучести кадров)
Причины ухода
Подобранные кадры (количество, демографические данные, должности, на которые были получены заявления)
Повышения по службе (количество, демографические данные, продолжительность службы, дата повышения по службе и причина повышения по службе)
Переводы (количество, откуда и куда, причина перевода)
Прогоулы (частота, тип, количество потерянных дней, расположение, характеристики отсутствующих на рабочем месте работников)

Информация, связанная с оказанием услуг

Клиенты (профили, потребности, имеющиеся или перспективные и т.д.)
Стратегии оказания услуг бенефициариям
Пошлина за услуги
Стратегии продвижения услуг
Политика восстановительных услуг

Финансовая

Финансовые цели и цели обеспечения финансового баланса
Пенсия, расширение или планы ухода на пенсию
Планы капитальных инвестиций
Планы автоматизирования (производства, делопроизводства, процесса оказания услуг)

Производственная

Спецификации продукта или услуги
Исследования и разработки
Уровни производства
Методы и процессы производства

Информация, непосредственно связанная с организацией

Степень специализации/дифференциации
Степень интеграции
Разделение труда/операций
Рационализация и стандартизация работы
Рабочие потоки и распределение рабочей силы
Службы контроля качества и ремонта

Хорошая Информационная система управления кадрами может обеспечить хорошую поддержку в процессе планирования и позволить специалистам УЧР принять активное участие в оказании помощи старшему руководству в принятии результативных стратегических решений, касающихся будущего успеха организации.

3.4 Планирование ЧР: операционный обзор

Планировщик человеческих ресурсов и руководитель отдела финансов в подразделении/департаменте/отделе совместно разрабатывают операционный обзор, который включает в себя следующее:

- a. Мандат (миссия) организации;
- b. Действующая организационная структура (включая регионы);
- c. Задачи департамента в области планирования управления ресурсами, основываясь на следующем:
 - i. Правовой мандат департамента;
 - ii. Структурные и окончательные операционные задачи на запланированный период;
 - iii. Запланированные организационные изменения;
 - iv. Экономические, политические, социальные и прочие факторы, воздействующие на департамент;
 - v. Ожидаемые изменения в законодательстве;
 - vi. Демографические данные о внутреннем и внешнем персонале;
 - vii. Статус равенства в трудоустройстве;
 - viii. Философия и политика, цели и задачи руководства;
 - ix. Тенденции в текучести кадров и мобильности.
- d. Обзор окружающей среды (анализ социальных, политических, экономических и внутренних факторов, которые могут оказать воздействие на планирование человеческих ресурсов и/или бизнес-план всего департамента).

Заместители руководителей/начальники отделов УЧР выполняют следующее:

- e. Разъяснение комплексного процесса планирования человеческих ресурсов/операционной деятельности и того, как разработка этого плана будет координироваться в департаменте;
- f. Разъяснение роли планировщика человеческих ресурсов в департаменте;
- g. Предоставление операционного обзора департамента;
- h. Согласование задач по бизнес-плану департамента;
- i. Согласование задач по планированию человеческих ресурсов в департаменте;
- j. Назначение лица, ответственного за координацию планов подразделений/территориальных отделов и определение сроков исполнения.

В ходе планирования человеческих ресурсов (независимо от сферы применения и характера плана), важно следовать выполнить следующие основные шаги:

A. Анализ существующих кадровых ресурсов. Это требует результативной системы личных дел и контроля кадров.

В. Оценка вероятных изменений в ресурсах к запланированной дате. Сюда входит рассмотрение изменений и потерь в организации; приростные улучшения эффективности деятельности персонала и текущие программы развития персонала; и внешние факторы, такие как вероятное наличие рабочей силы. Это определяет прогноз предложения кадров.

С. Прогноз кадровых требований, необходимых для достижения деловых задач к запланированной дате. Это определяет прогноз спроса на кадры.

Д. Ряд мер, направленных на обеспечение того, что требуемые кадровые ресурсы имеются в наличии, когда они действительно нужны. Это согласование предложения и спроса представляет собой основу для Плана УЧР и программы действий по управлению персоналом.

4. Процесс планирования ЧР

Процесс планирования человеческих ресурсов, в основном, состоит из трех главных этапов:

- Требования к прогнозированию
- Прогнозирование предложения
- Согласование требования с предложением

4.1 Требования к прогнозированию

Сюда могут входить весьма сложные статистические методы, однако идея заключается в том, чтобы обеспечить общее понимание основных подходов:

Суждение

Самый простой метод состоит в том, что люди предоставляют свое суждение относительно того, какими будут требования. В некоторых случаях можно попросить несколько человек предоставить собственные оценки и расчеты, а затем вывести из них среднее значение. В самом худшем случае, данный подход будет не лучше, чем просто попытка вывести это значение наугад, однако, если будет обеспечено должное рассмотрение этого вопроса, он может стать хорошей альтернативой ситуации, когда вообще никаких действий, ни, тем более, расчетных оценок, не предпринимается.

Использование постоянных измерений

Данный метод можно использовать в ситуациях, когда имеется причина предполагать, что взаимосвязь между персоналом и какой-либо другой переменной (т.е. результатом) будет оставаться неизменной в течение рассматриваемого периода времени.

Пример 1: Производственный отдел

Этот отдел провел расчет и пришел к выводу, что он может организовать/обработать определенное количество договоров/тендеров в течение следующих пяти лет. Если один *работник* может обработать, в среднем, пять *заданий* в год, то:

Расчетное количество договоров/тендеров	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
	25	35	45	60	80
Требуемое количество работников-экспертов	5	7	9	12	16

и, если ожидается, что на каждых трех *работников* требуется один *помощник*:

Требуемое количество административного персонала	2	3	3	4	6
--	---	---	---	---	---

Использование временных тенденций

Когда особенные изменения не ожидаются и не планируются, однако, предполагается, что со временем, будут иметь место постепенные изменения, может оказаться полезным провести изучение тенденций. Тем не менее, прогнозирование тенденций может таить в себе много подводных камней и проблем.

Прежде всего, необходимо иметь достаточно (исторических) данных, чтобы можно было графически отразить надежную тенденцию (нужно рассмотреть прошлый период, равный, как минимум, будущему периоду, в отношении которого составляется прогноз).

Использование тенденций динамики коэффициентов

Иногда бывает опасно использовать тенденции во времени, так как существуют ситуации, когда это может дать вводный в заблуждение прогноз требований по персоналу. Вместо этого нужно использовать тенденции динамики коэффициентов (в этом примере, можно использовать объем работы/количество помощников). Такие коэффициенты могут оказаться особенно ценными в ходе планирования требований по работникам, которые не вносят непосредственный вклад в достижение результатов. Примерами может служить следующее:

- Количество руководителей: количество подчиненных
- Количество работников, оказывающих услуги: объем оказываемых услуг
- Количество тренеров: количество учебных программ/обучаемых
- И т.д. в зависимости от той или иной изучаемой ситуации.

4.2 Пополнение персонала

После вычисления требований к персоналу, мы должны рассмотреть позицию предложения кадров. По сути, предложение персонала – это:

Предложение кадров на конец периода = предложение кадров на начало периода минус убыль персонала в ходе периода плюс пополнение персонала в течение периода.

4.3 Убыль персонала

Коэффициент оборачиваемости персонала

Это, на самом деле, является мерой убыли персонала и традиционно отражается в процентном выражении:

Коэффициент оборачиваемости персонала, % = $\frac{\text{Количество ушедших в течение рассматриваемого периода} \times 100}{\text{Устоявшееся количество персонала на протяжении этого же периода}^*}$

*если устоявшееся количество персонала на начало рассматриваемого периода составляло 600, а устоявшееся количество персонала на конец рассматриваемого периода составляет 580, то устоявшееся количество персонала «на протяжении этого же периода» должно быть средним значением: $(600 + 580) \div 2 = 590$

Пример: Устоявшееся количество персонала в Организации X составляло 120 человек на начало X года. На конец X года, оно составляло 110 человек. Поэтому, можно ожидать, что данный коэффициент (текучести кадров) составит:

$$\frac{10 \times 100}{(120 + 110) \div 2} = 8.7\%$$

Несмотря на то, что возможно, что (в рамках этого примера) 10 человек ушло из организации в январе и эти вакантные должности не были заполнены в течение года, гораздо более вероятно, что люди приходят и уходят (даже, если устоявшейся количество персонала на начало и конец периода кажется одинаковым). Поэтому, неправильно просто допускать, что количество ушедших работников равно 10 только потому, что начальное устоявшееся количество работников составляло 120, а конечное - 110. Нужно отслеживать и вести четкие записи по этому процессу на протяжении всего периода.

Предположим, что нижеприведенная ситуация была реальной в случае Организации X:

2 человека ушло в феврале и их вакансии сразу же заполнили; 6 дополнительных работников наняли в течение сезонного ажиотажа в марте (на один месяц); 5 человек ушло в июне; 1 был уволен в июле; 2 новых сотрудника начали работать в августе; один из них ушел на следующий месяц; человека ушло в октябре; оба человека, начавших в феврале, решили уйти (и ушли!) в ноябре; в декабре 3 человека, у которых были однолетние трудовые договора, ушли, а 4 новых человека начали работать в организации в этом месяце!

Тенденция будет следующей: 120 -2 +2 +6 -6 -5 -1 +2 -1 -4 -2 -3 +4 т.е. 24 ушедших человек

Таким образом, коэффициент оборачиваемости должен быть равен следующему:

$$\frac{24 \times 100}{(120 + 110) \div 2} = 20.7\%$$

Тем не менее, сам по себе, коэффициент убыли персонала не говорит о том, плохое или хорошее для нас это выведенное значение этого коэффициента. Нужно собрать и прочую информацию (к примеру, повысился ли он по сравнению с прошлым годом? Какова норма для нашей отрасли; особенно в случаях когда кадровая политика меняется, к примеру, начинается активное использование краткосрочных трудовых договоров, коэффициент убыли персонала резко растет (в то время как параллельное сравнение общего фонда заработной платы покажет, возможно, даже, экономию средств). В случае помесечного анализа, как в случае данного примера, также можно задать последующие вопросы, т.е. почему люди уходят так быстро после найма? Имеется ли какая-то проблема с самой работой? Или с руководством? Может быть, мы отбираем не тех людей, что нам нужно? Может проблема заключается в обучении?

Нормы выживаемости

Использование кривых выживаемости может дать вам хорошее представление о вероятной текучести кадров в отношении рассматриваемой группы новых работников. Прежде всего, нужно решить, какую начальную группу (партию новичков) нужно рассмотреть. Это могут быть все новички в рассматриваемой категории (к примеру, все помощники, старшие сотрудники и т.д.), которые начинают работать в течение рассматриваемого периода времени (скажем, с январь по декабрь конкретного года) или в тот или иной конкретный день (к примеру, в день того года, в который начинают работать новые прошедшие обучение работники). Иногда, бывает полезно далее разделить этих новых работников, чтобы создать подгруппы по полу, возрасту или другим определенным критериям.

Прочие формы убыли персонала

Сюда входит:

- Выход на пенсию (примите во внимание распределение по возрасту; можно добавить процент, чтобы сделать поправку на досрочный выход на пенсию по состоянию здоровья и т.д.)
- смерть
- увольнение
- продвижение по службе
- перевод

Вклады персонала

Вклады персонала можно разделить на две основных категории:

- **внутренние:** изнутри самой организации (т.е. в результате обучения, перевода из других отделов, продвижения по службе из других отделов и т.д.)
- **внешние:** подбор кадров извне (за пределами организации).

После этого специалисту по УЧР/организации остается лишь согласовать и вывести точку равновесия между спросом и предложением. Тем не менее, можно разработать более

прагматичный процесс планирования человеческих ресурсов на основе общего процесса бизнес-планирования.

5. Планирование ЧР на региональном уровне

5.1 Введение

Руководители подразделений/отделов ответственны за разработку планов действий, направленных на удовлетворение потребностей в человеческих ресурсах, оценочные объемы которых были рассчитаны в их прогнозах.

Деятельность по обеспечению равенства в трудоустройстве включается в планы действий подразделения/отдела по человеческим ресурсам.

5.2 Рекомендации

1. Руководители подразделения/территориального отделения могут проконсультироваться с планировщиком человеческих ресурсов с целью оказания помощи в отборе деятельности (инструментов) по планированию человеческих ресурсов, необходимых для соотнесения и удовлетворения выявленных потребностей в человеческих ресурсах.

2. Деятельность по обеспечению равенства в трудоустройстве включается в планы действий подразделения/территориального отделения или департамента по человеческим ресурсам.

3. Вся деятельность по планированию человеческих ресурсов, включая ту, что касается вопросов обеспечения равенства в трудоустройстве, должна быть непосредственно связана с операционными требованиями.

4. Достоинства, связанные с принципом равных возможностей в трудоустройстве, являются основой для действий по планированию человеческих ресурсов, связанных с подбором, развитием и продвижению персонала.

5. Деятельность, разрабатываемая с целью достижения задач по персоналу, должна соотноситься с положениями Программы корректировки кадров (рабочей силы).

5.3 Процедуры

Руководители подразделений/территориальных отделений подготавливают планы действий, направленные на удовлетворение потребностей в человеческих ресурсах, выявленных в прогнозах.

1. Установление цели в отношении каждой выявленной потребности посредством описания требуемого результата – того, что должно быть достигнуто.
2. Определение задач, необходимых для достижения цели – того, что будет сделано, чтобы достичь цели.
3. Выбор деятельности, необходимой для достижения каждой задачи – того, как каждая задача будет выполнена.
4. Указание сроков исполнения и завершения каждого направления деятельности.
5. Выбор показателей успешности в отношении каждого направления деятельности с целью отслеживания и составления отчетности по достигаемым результатам.
6. Кодировка или прочая идентификация всех целей, задач и деятельности, связанных с обеспечением равенства в трудоустройстве. Кодированные элементы можно обобщить в целях отдельной отчетности, касающейся плана департамента по обеспечению равенства в трудоустройстве в соответствии с выставленными требованиями.

6. Бизнес-планирование в УЧР

6.1 Этапы в процессе бизнес-планирования

Бизнес-планирование состоит из следующих этапов:

- A. Составление миссии организации** – ответственность старшего руководства при широких консультациях с заинтересованными сторонами внутри и вне организации с целью обеспечения максимальной преданности общей цели. Миссия организации определяет стремления. Она выражает идеал, который, возможно, никогда не будет достигнут, однако к которому всегда можно продвигаться.
- B. Определение стратегических задач** – они отражают достижимые цели на протяжении среднесрочного периода – от 10 до 15 лет – должна иметь место прямая связь между каждой задачей и миссией организации. Изначально нужно попытаться установить приоритетность всей совокупности стратегических задач.

Расстановка приоритетов должна принимать во внимание взгляды заинтересованных сторон. Далее, эти приоритеты будут пересмотрены, в рамках каждой из этих стратегических задач и среди их совокупности.

- C. Подготовка программы деятельности** – этот шаг нужно предпринимать изначально на широком уровне общности в отношении каждой стратегической задачи. Временная шкала в этом случае будет короче (от 3 до 5 лет), а сама программа должна соответствовать тому объему финансовых средств, которые предполагается иметь в наличии.

Специфичные задачи нужно определять в отношении каждой программы. Каждую программу можно разбить на ежегодные подпрограммы, каждая из которых нужна для достижения конкретных задач программы.

Годовой характер продолжительности подпрограмм связан с бюджетным циклом. Для каждой подпрограммы нужно определить набор измеримых *результатов* – эти результаты должны давать четкое определение тому, чего достигнет та или иная подпрограмма.

- D. Определение необходимых ресурсов** – По мере того, как вырабатывается определение каждой *программе* и *подпрограмме*, нужно определить старшее и среднее руководство, ответственное за их реализацию, и привлечь его к процессу планирования. В частности, эти руководители старшего и среднего звена должны отвечать за проведение первоначального анализа деятельности, которую нужно будет осуществить в целях обеспечения подпрограмм и ресурсов, которые потребуются. Неизбежно, это приведет к предложениям, которые будут содержать в себе ненужную деятельность и излишние запросы на ресурсы.

Для того чтобы это минимизировать, группа специалистов, занимающихся планированием/бюджетированием, должна быть способна поставить под критическое сомнение направляемые предложения и заявки на деятельность/ресурсы и, по мере возможности, применять нормы и стандартные индексы. В случаях когда предложения основываются на предыдущем опыте использования, нужно стремиться к ежегодной экономии в размере, как минимум 10%, которые предполагается достичь на протяжении периода сроком до 4 лет. Все предлагаемые направления деятельности должны быть обоснованы посредством приведения доказательств того, что они важны для достижения результатов подпрограмм.

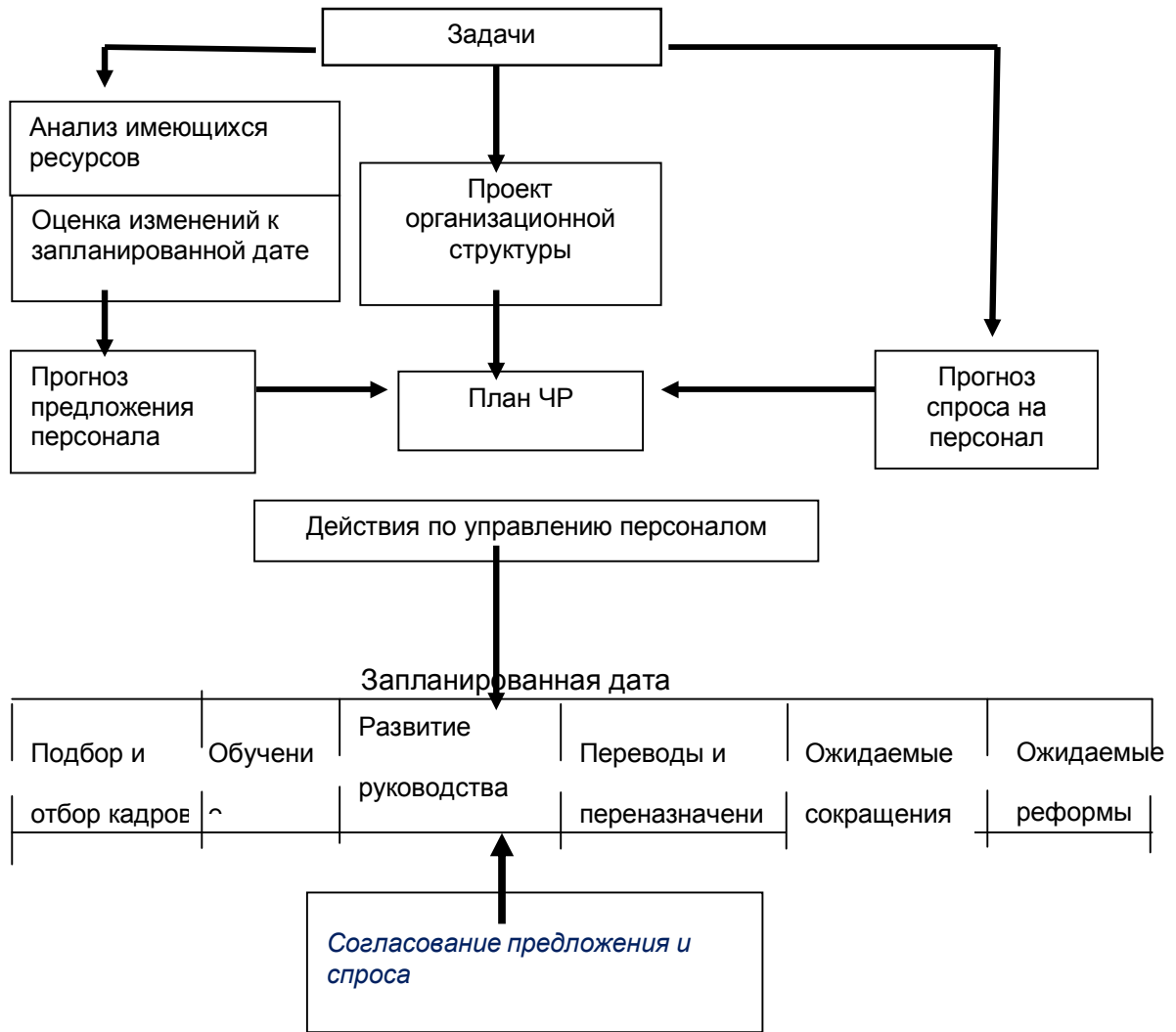
Подготовка бюджетов – следующий шаг заключается в том, чтобы вычислить стоимость ресурсов, необходимых для каждого направления деятельности. Опять-таки, нужно по мере возможности использовать нормы и стандартные индексы. На данном этапе вероятнее всего возникнет разрыв между прогнозируемой стоимостью всех подпрограмм и общим бюджетом, имеющимся у государства.

Этот разрыв можно закрыть сочетанием более высокой эффективности в реализации подпрограмм и сокращением запланированных результатов подпрограмм с последовательными сокращениями на уровне деятельности и запросов на ресурсы. Этот процесс требует переговоров на всех уровнях, со старшим руководством, ищущим и применяющим политические рекомендации с целью определения приоритетов.

Ниже представлен пример, иллюстрирующий ключевые концепции и процесс разработки конкретной программы действий для любого министерства/агентства/департамента с целью содействия планированию человеческих ресурсов. Пожалуйста, см. Приложение 5, в котором приведена подробная диаграмма процесса планирования.

Концепции	Вопросы	Ответы для конкретных министерств/агентств/департаментов
<p>МИССИЯ</p> <p>Широкая формулировка цели работы и существования организации</p>	<p>ЗАЧЕМ?</p>	
<p>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ</p> <p>Набор организационных достижений, которые внесут вклад в выполнение организационной миссии</p>	<p>ЧТО?</p>	
<p>ПРОГРАММЫ</p> <p>Набор координированных мероприятий (направлений деятельности), которые решат конкретные задачи и внесут вклад в достижение стратегических задач</p>	<p>КАК?</p>	
<p>РЕСУРСЫ</p> <p>Информация, люди, оборудование, помещения, земля и материалы, необходимые для реализации программ</p>	<p>ПРИ ПОМОЩИ ЧЕГО?</p>	

Рисунок 1: Процесс планирования человеческих ресурсов



Приложение 1

Форма планирования: миссия и стратегические задачи

Форма планирования 1: миссия и стратегические задачи		
Министерство		
Миссия		
Стратегические задачи		Приоритетность высокая/средняя/низкая
1		
2		
3		
4		

5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		

Приложение 2

Форма планирования: Стратегическая задача и программы

Форма планирования 2: Стратегическая задача и программы		
Министерство		
Стратегическая задача		
Программы		
	Описание	Конкретные задачи
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		

Приложение 3

Форма планирования: Программа и подпрограммы

Форма бизнес-планирования: Программа и подпрограммы			
Министерство			
Программа			
Подпрограммы			
	Описание	Результаты	Оценка рисков
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Приложение 4

Форма планирования: Подпрограмма, деятельность, ресурсы, затраты

Форма планирования 4: Подпрограмма, деятельность, ресурсы, затраты			
Министерство			
Программа		Подпрограмма	
Деятельность			
	Описание	Требования по ресурсам	Оценочная стоимость
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Процесс бизнес-планирования

