**Содержание**

Введение

1. Кадровое планирование в системе кадровой политики современных организаций

1.1 Сущность кадрового планирования современных организаций

1.2 Особенности, цели и задачи кадрового планирования

1.3 Проблемы кадрового планирования современных организаций

2. Содержание кадрового планирования в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга

2.1 Специфика кадрового планирования в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга

2.2 Анализ динамики кадров в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга

2.3 Анализ основных аспектов программы кадрового планирования

ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга

3. Совершенствование кадрового планирования в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадрового планирования

ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга, реализующие стратегию учреждения

3.2 Развитие персонала – ключевой фактор успеха

3.3 Экономическое обоснование некоторых внедренных мероприятий

Заключение

Список использованных источников

**Введение**

Анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы является в настоящее время одной из основных функций управления персоналом наряду с четким пониманием и реализацией стратегических и тактических целей организации; прогнозированием ситуации на рынке труда и в собственном коллективе для принятия упреждающих мер; мотивацией персонала, оценки и обучения кадров и др.

Кадровая политика любого предприятия является действием, направленным на перспективу; при этом нужно принимать во внимание, что организация, планируя в настоящий момент кадры, на самом деле реализует их в будущем, то есть существует необходимость постоянного анализа тенденций в кадровом составе, чтобы сохранить стабильность. Для руководства организации важна, прежде всего, возможность располагать в нужном количестве, в нужном месте, а, главное, в нужное время таким персоналом, который необходим для выполнения производственных задач. Однако полностью эффективным кадровое планирование является лишь в том случае, если оно интегрировано в общий процесс планирования.

Выбранная стратегия работы с персоналом должна быть воплощена в конкретные формы (кадровые программы, процедуры и т.д.). Достичь этого можно, планируя человеческие ресурсы организации. Базой такого планирования ранее являлся анализ потребностей в персонале и изучение информации о производительности работающих и издержках на их содержание. Однако в условиях рыночной экономики актуальность кадрового планирования значительно возросла. Это явилось следствием нескольких очевидных причин.

Во-первых, существенно увеличились затраты на содержание персонала, особенно по квалифицированным работникам востребованных профессий, что требует соответствующей отдачи вкладываемых средств. В связи с дефицитом квалифицированной рабочей силы кадровое планирование стало во многих организациях интегрирующей составной частью предпринимательского планирования. Если раньше считали, что кадровое планирование необходимо лишь в случае дефицита рабочей силы, то сейчас возобладало мнение, что оно нужно и во время безработицы: квалифицированных работников нелегко найти и при ненапряженном положении на рынке труда.

Во-вторых, в условиях наполнения рынка особую важность приобрел вопрос об упущенной прибыли, возникающей в результате невозможности решать актуальные задачи при помощи имеющегося кадрового потенциала.

В-третьих, повысилась динамика бизнеса и, как следствие, постоянно изменяются требования к работникам как по объему, так и по характеру решаемых задач. В результате возникло определенное несоответствие традиционных методов кадрового планирования специфике этих задач.

Происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ и движением к здоровой конкуренции, заставляют организации России уделять значительное внимание долгосрочным аспектам кадровой политики, базирующейся на научно обоснованном планировании.

Исходя из выше сказанного была определена цель настоящей дипломной работы: рассмотреть теоретические и практические аспекты кадрового планирования в современных организациях.

Цель определила решения следующих задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты кадрового планирования в системе кадровой политики современных организаций, в том числе сущность кадрового планирования современных организаций; особенности, цели и задачи кадрового планирования; проблемы кадрового планирования современных организаций.

2. Проанализировать содержание кадрового планирования в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга, в том числе специфику и Программу кадрового планирования учреждения.

3. Разработать мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга и рассмотреть экономическое обоснование некоторых из них.

Объект настоящего исследования: кадровое планирование в системе кадровой политики современных организаций.

Предмет настоящего исследования: кадровое планирование в федеральном государственном учреждении исправительного заведения 56/1 г. Оренбурга.

Теоретической базой исследования стали учебники и учебные пособия, разработанные современными авторами, материалы семинаров по управлению персоналом и др. материалы средств массовой информации и системы Интернет.

Нормативной базой исследования послужили Трудовой кодекс РФ, Федеральные законы и др. нормативные акты.

Эмпирической базой исследования послужила кадровая документация ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга.

**1. Кадровое планирование в системе кадровой политики современных организаций**

**1.1 Сущность кадрового планирования современных организаций**

Кадровая политика предприятия в современных условиях состоит из следующих взаимодействующих элементов:

- профориентация и адаптация: поиск и отбор нанимаемого персонала, введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

- обучение: разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;

- оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника;

- повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

- подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;

- трудовые отношения: осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;

- занятость: разработка программ обеспечения равных возможностей занятости. Обеспечение гарантий занятости для персонала делает любую фирму более прибыльной и конкурентоспособной, особенно если стратегия стабилизации состава работников используется в качестве средства для повышения гибкости в управлении персоналом, создания условий для тесного взаимодействия работников и сохранения наиболее квалифицированного их состава [12, С. 4].

Для эффективного осуществления функциональных задач кадровой политики организаций любых профилей, будь это коммерческая фирма или государственное учреждение, кадровое планирование приобретает все большее значение.

Кадровое планирование – это эффективное планирование человеческих ресурсов как средство оптимизации использования персонала, совершенствования процесса приёма на работу, организации профессионального обучения, создания основы для развития других программ управления персоналом, сокращения общих издержек на персонал [14, С. 5].

Предпосылками необходимости кадрового планирования в организации являются:

1. Готовность руководства организации к интеграции личностного аспекта в общее планирование и к созданию для этого необходимых организационных и кадровых предпосылок.

2. Выбор частных аспектов кадрового планирования, которым следует отдать предпочтение. Как показывает опыт, разумно начинать планирование с определения потребности в кадрах, решения вопроса их привлечения или увольнения, а позже дополнить его планированием использования и развития кадров, расходов.

3. Выбор периода планирования на первом этапе его введения можно было бы ограничить одним—двумя годами, постепенно дополняя его среднесрочным (до трех лет) и долгосрочным планированием (свыше трех лет).

4. Решение о том, насколько дифференцированным должно быть кадровое планирование, зависит от типа организации: чем разнообразнее квалификация сотрудников, необходимая для решения производственных задач, тем более дифференцированее следует определять плановые даты.

5. Минимальный набор информационных документов с возможностью различать данные, касающиеся рабочих мест, органов управления, кадров и статистики [22, С. 9].

Кадровое планирование позволяет учитывать средствами планирования экономические и ориентированные на работополучателей позиции, согласовывать их друг с другом и способствовать тем самым уравновешиванию интересов работодателей и работополучателей. Предпосылкой для этого является то обстоятельство, что кадровое планирование является всеобъемлющим. Совершенно однозначным образом оно должно охватывать большее число аспектов, нежели преобладавшее в прошлые годы планирование потребностей в кадрах, ориентировавшееся преимущественно на производственно-экономические вопросы.

Изменения организационно-технических условий производства делают необходимым своевременный поиск и подготовку персонала для решения новых производственных и управленческих задач, а также снижения социальной напряженности по отношению к работникам, рабочие места которых изменяются или ликвидируются. Эти задачи нельзя решить за короткий срок. Таким образом, кадровое планирование является признаком ответственности организации по отношению к своему персоналу.

Кадровое планирование призвано обеспечить оптимальное раскрытие потенциала наемных работников и их мотивацию в условиях противоречия между производственными требованиями и задачами организации, с одной стороны, и интересами и потребностями работников — с другой.

В частности, кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы:

- Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения штатов)?

- Каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров)?

- Каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспосабливать их знания к изменяющимся требованиям (планирование кадрового развития)?

- Каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)? [22, С. 16].

Хотя кадровое планирование методически имеет много общего с другими областями планирования, тем не менее по ряду важных аспектов оно от них отличается. Кадровое планирование включает в себя: прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям); изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»; анализ системы рабочих мест организации; разработку программ и мероприятий по развитию персонала [24, С. 14].

Таким образом, кадровое планирование (планирование персонала) — это целенаправленная деятельность по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием.

**1.2 Особенности, цели и задачи кадрового планирования**

Планирование будь то в отношении производства, будь то в отношении персонала представляет собой первостепенную по значимости функцию управления организациями. Сущность планирования заключается в определении целей и задач, путей и методов их достижения.

Планирование в рыночной среде подразумевает учет множества переменных величин, факторов, которые являются неуправляемыми, плохо управляемыми или даже плохо прогнозируемыми. Поэтому современное планирование предполагает, прежде всего, выработку ориентиров и оценку возможных альтернатив, выбор которых будет осуществлен в будущем сообразно складывающимся обстоятельствам [12, С. 4]. Руководство организации осознает, что реализация плана в рыночных условиях подразумевает его постоянную корректировку, причем эта корректировка не связана с некомпетентностью тех, кто составлял план. Планы создаются в сценарной форме, предполагающей различные пути развития в соответствии с изменением внешнего окружения, действиями других организаций и многими другими условиями.

По методологическим особенностям планирование делится на стратегическое и текущее. В отношении персонала у каждого из этих видов планирования возникают свои специфические задачи, свои приоритетные направления.

Стратегическое планирование представляет собой организационный механизм разработки и реализации стратегии, с помощью которой руководство организации концентрирует ресурсы в производствах, сулящих наибольшие перспективы в будущем [22, С. 24]. В данном случае имеется в виду как финансовые и технологические, так и людские ресурсы. Стратегическое планирование по своей направленности противоположно планированию от достигнутого, так как основу для него составляют характеристики внешнего окружения в будущем, а не особенности внутренней ситуации и традиции организации. Стратегическое планирование подразумевает отслеживание тенденций развития персонала, а также определение стратегической потребности в трудовых ресурсах, возникающей в процессе реализации тех или иных глобальных производственных планов. В рамках стратегического планирования персонала должно быть уделено особое внимание вопросам определения долгосрочных потребностей в кадрах той или иной квалификации, выбору форм финансирования образования, разработки программ внутрифирменного обучения с тем, чтобы стратегические цели организации были достигнуты в поставленные сроки и с наибольшей компетентностью. Основной направленностью стратегического планирования персонала становится тем самым готовность к крупным, долгосрочным и дорогостоящим мероприятиям в области подготовки и развития трудового потенциала предприятия.

В противоположность стратегическому - текущее планирование концентрирует внимание на небольших колебательных изменениях в трудовых ресурсах [22, С. 25]. В сфере управления персоналом текущее планирование не сводится только к конкретизации и детализации стратегического плана. Наряду с детализацией и конкретизацией стратегического плана, текущее планирование персонала имеет свою собственную сферу применения, связанную, прежде всего с тем, что персонал представляет собой как бы живой организм, какие-то клетки которого умирают, а другие вновь рождаются. В рамках текущего планирования рассматриваются вопросы увольнений, выходов на пенсию, в декретные и творческие отпуска, текучести кадров и т.п. Основной особенностью текущего планирования является его оперативность, т.е. обеспечение готовности к быстрой реакции на небольшие изменения.

Фактически, текущее планирование - это планирование замещения выбытия трудовых ресурсов. Текущее планирование связано с оперированием цифрами, полученными на основе анализа недолгосрочных потребностей организации и характеристиками, отражающими колебания численности рабочей силы. Эти цифры, конечно же, не исчерпывают текущей план, они представляют собой лишь количественную его сторону.

Текущий кадровый план предусматривает разработку мероприятий с тем, чтобы с наименьшими затратами и наибольшей эффективностью набрать недостающее количество работников [22, С. 25]. В плане должны быть рассмотрены и финансовые аспекты вопроса, так как все мероприятия по рекрутированию кандидатов и их отбору (в особенности реклама и специальное тестирование) стоят немалых денег.

Основным элементом будь то стратегического, будь то текущего планирования является выявление потребностей в трудовых ресурсах. Наряду с достаточно понятными вопросами замещения выбытия персонала (определение среднего уровня текучести кадров, количество выходов на пенсию и в долгосрочные отпуска), здесь существуют специфические процедуры определения потребностей, отражающих развитие бизнеса. Именно этот аспект является наиболее сложным и интересным. Существует множество методов определения будущих потребностей в персонале. Основными из них являются [11, С. 214]:

1. Экстраполяция. Этот метод планирования трудовых ресурсов основан на продлении в будущее существующих тенденций, связывающих показатели производства и количество персонала (прежде всего соотношение между объемом работ и численностью занятых). Соответствующие нормативы могут быть экстраполированы в будущее, и прогноз объема работ может послужить отправной точкой для определения потребностей в персонале. Естественно, что отнюдь не всегда данный метод является адекватным. Для успешного применения экстраполяции необходимо иметь в наличии тенденции и нормативы, на которые можно будет опираться в соответствующих вычислениях. Это возможно только в том случае, когда основная деятельность организации и производительность труда работников остаются неизменными.

2. Балансовый метод. Данный метод очень близок к экстраполяции, но отличие заключается в том, что планирование персонала в данном случае осуществляется для нескольких связанных между собой или видов деятельности в организации. Особенно эффективен этот метод для расчета количества обслуживающего персонала. Таким образом, баланс между видами деятельности может быть просчитан как по продукции, так и персоналу. При этом основной недостаток экстраполяции здесь сохраняется: те тенденции и соотношения, которые распространяются на будущий период деятельности организации, должны уже существовать; т.е. данный метод опять-таки хорошо работает применительно к неизменным условиям работы и видам деятельности.

3. Экспертный опрос. Привлечение экспертов используется для определения потребностей в трудовых ресурсах, прежде всего при переходе на новую продукцию. В качестве экспертов - людей, на мнение которых можно положиться - могут выступать менеджеры по персоналу, специалисты различных функциональных профилей и руководители первичных коллективов. Менеджеров спрашивают, потребуются ли им дополнительные работники для выполнения новых заданий и, если - да, то в каком количестве. Такой опрос имеет целью не столько абстрактное построение структуры будущей занятости, сколько конкретное распределение заданий между коллективами с соответствующей их комплектацией. Менеджер может представить, какие работники справятся с новыми заданиями, какие - нет, тем самым будут проанализированы не только количественные, но и качественные характеристики персонала.

4. Моделирование. Данный метод также применяется для определения потребностей в рабочей силе в изменяющихся условиях. Модель может быть составлена как на основе требований технологии (масштабов работ, соответствия между количеством работников и видом оказываемой услуги, количеством и спецификой потоков информации и др.), так и на основе социотехнического подхода, учитывающего запросы производственной и социальной подсистем организации (обогащение труда, развитие персонала, ротация кадров и др.). При реализации новых проектов в организации могут быть использованы модели линейного программирования, минимизирующие потери как от избыточного, так и от недостаточного количества работников.

Необходимо учесть, что в современных условиях кадровое планирование решает совершенно разнородные задачи: от формирования кадрового резерва и планирования отпусков до увязки кадрового планирования с планированием организации в целом; организации эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации; проведения в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации; содействия организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании; улучшения обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации и т.д.

Задачи кадрового планирования, как и всякие частные плановые задачи, не могут решаться в отрыве от задач планирования деятельности фирмы в целом. Если учитывать, что кадровое планирование тесно связано с планированием затрат на содержание персонала, то понятно, что оно связано и с общей системой финансового планирования деятельности фирмы. Таким образом, трудно представить себе эффективную систему кадрового планирования без действующей в фирме общей системы бюджетирования.

В рамках системы бюджетирования вопросы кадрового планирования решаются с учетом программы работ, заданий, проектов. Используя основные положения по нормированию труда, исходя из объемов и состава работ, можно рассчитать численность работающих, необходимых для выполнения этих работ и их качественный состав. Однако это сопряжено с рядом трудностей: во-первых, необходимо детальное планирование состава работ, их разделение на составляющие, поддающиеся нормированию: во-вторых, устаревшая нормативная база не всегда соответствует решаемым задачам.

В методическом плане проблема состоит в недостаточной детализации потребности на уровне профессий нормативных справочников, таких, как единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. То, что в фирме требуются три программиста, сегодня никого не интересует, необходимо понимать, что конкретно будут делать эти люди, поскольку от этого существенно зависят их цена, возможность быстрого привлечения и целый ряд других вопросов. Фактически необходимо продумывать весь перечень требований к формальным параметрам работника (пол, возраст, место проживания), уровню образования, знаний и навыков, а это означает учет всех должностных и функциональных обязанностей сотрудника, связанных с его планируемой трудовой деятельностью.

Традиционно потребность фирмы в людских ресурсах с учетом бюджетных ограничений формулируется в виде штатного расписания. Указанная нами специфика кадрового планирования требует более детальной проработки штатного расписания с точки зрения должностных и функциональных обязанностей сотрудников. В этом смысле кадровое планирование становится связанным не столько с должностями, сколько с конкретными ставками организационно-штатной структуры, рабочими местами, выполняемыми бизнес-операциями.

При этом нужно иметь в виду, что рутинная схема ведения штатного расписания не учитывает такие важные факторы, как высокая динамика бизнеса и постоянное изменение в требованиях к трудовым ресурсам в количественном и качественном выражении, поэтому кадровое планирование должно опираться на динамичную схему ведения штатного расписания, отражающую как значительные изменения на планируемых этапах деятельности в форме версий штатного расписания, так и планируемые изменения и дополнения к ним. Таким образом, можно считать, что основой кадрового планирования в стратегическом смысле является динамичное штатное расписание, дополненное набором формальных требований, должностных и функциональных обязанностей.

Однако для практической работы по кадровому планированию инструкции с должностными и функциональными обязанностями должны быть также формализованы в виде профиля сотрудника - набора значений определенных показателей, описывающих знания и навыки, необходимые для выполнения функциональных обязанностей. Например, банковскому служащему для эффективного выполнения его обязанностей необходимы знания по порядку исполнения поручений клиентов на покупку валюты на бирже за счет собственных средств банка и с личных счетов клиентов. В зависимости от участка работы требуемая глубина этих знаний может быть оценена для конкретного рабочего места по 5-балльной шкале как набор цифр, например 3;2;5..., что и будет выражать профиль требований к работнику по определенным параметрам. Конечно, для применения в кадровом планировании в реальной жизни профиль содержит очень большое число показателей. Так, в банках общее количество оцениваемых показателей профиля работника превышает 150 единиц [15, С. 16].

Сопоставление детального профиля ставки организационно-штатной структуры с профилем конкретных сотрудников или претендентов дает достаточно формальную основу для кадрового планирования. В таком подходе вопросы обучения, переобучения, санации, перемещения и продвижения являются рычагами приведения в соответствие профиля штатных единиц и персонала. При этом возникает проблема, касающаяся оценки профиля сотрудников и претендентов - соискателей на соответствующие должности. Если считать, что перечень позиций профиля уже определен при оценке потребностей в персонале, то основной задачей в этом случае является получение достоверных оценок испытуемых. Для этого в последнее время применяются различные методы тестирования, оценки эффективности, процедуры аттестации.

Следует отметить, что из простых методов наиболее часто сегодня используется комплексный метод, основанный на весовом суммировании результатов самооценки, экспертной оценки и оценки непосредственным руководителем. По сравнению с оценкой руководителем или комиссией этот метод при незначительном увеличении объема анкетирования дает существенно более объективные результаты при построении профиля сотрудника. Сравнение объективных профилей сотрудников и штатных единиц обеспечивает информационную поддержку принятия решений в области кадрового планирования - продвижение, перемещение, санация.

Для повышения оперативности кадрового планирования необходимо вести постоянный мониторинг и прогноз как изменений в потребности в персонале, так и показателей сотрудников. Основная задача мониторинга - выявление проблемных групп сотрудников, по каким-либо условиям не соответствующим существующим или планируемым требованиям, что позволяет решать вопросы кадрового планирования более “адресно” [12, С. 5].

К вопросам, решаемым в первую очередь в рамках кадрового мониторинга и прогноза, относятся: контроль за изменяющимися формальными показателями (возраст, стаж, время, прошедшее после медицинского осмотра, обучения и пр.); контроль показателей оценки эффективности работы (объем выработки, объем заключенных договоров, сроки сдачи проектов, количество рекламаций и пр.); контроль показателей, отражающих собственно профиль работника и занимаемой должности; прогноз возрастных изменений в качественном составе персонала, который теперь особенно учитывается в решении большинства кадровых вопросов.

При этом важно, чтобы перечень контролируемых параметров и особенно тех, по которым проводится аттестация, был утвержден в локальных нормативных актах предприятия. С одной стороны, доведение их до сведения сотрудников является мощным альтернативным механизмом повышения эффективности работы персонала, а с другой - формализация этих положений позволяет применять для прогноза и мониторинга современные программные средства, обеспечивающие автоматизированное решение задач контроля, прогноза и мониторинга.

Таким образом, при кадровом планировании организация преследует следующие цели: получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве; наилучшим образом использовать потенциал своего персонала; быть способной предвидеть проблемы, возникающие из возможного избытка или нехватки персонала.

**1.3 Проблемы кадрового планирования современных организаций**

За последнее десятилетие сложность задачи управления кадрами в больших и особенно многопрофильных и многофункциональных предприятиях и организациях значительно возросла. Это объясняется постоянным расширением функций, возлагаемых на кадровые службы, возрастанием степени разнообразия информации, которую приходится обрабатывать или, по–крайней мере учитывать, в кадровых службах, постоянным изменением требований как к содержанию этой информации, так и формам ее представления в различные инстанции.

Задача управления кадрами усложняется еще и тем, что развитие новых экономических отношений приводит к все большей конкуренции в борьбе за квалифицированные кадры, что в свою очередь, требует повышения качества индивидуальной работы с сотрудниками, хорошего знакомства с их предыдущей трудовой деятельностью, использования современных методов тестирования, организации повышения квалификации и т.п.

Проблемы внедрения и развития кадрового планирования на современных предприятиях обусловлены:

- трудностью планирования кадров, обусловленной сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов и др. Возможности использования кадров в будущем и будущее отношение их к работе прогнозируются, если это вообще возможно, с высокой степенью неопределенности. В связи с этим в процессе планирования они представляют собой ненадежные элементы. К тому же участники организации сопротивляются тому, чтобы быть «объектами» планирования, не соглашаются с результатами планирования и реагируют на это так, что не исключается возможность возникновения конфликта;

- двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, инвестиций производства и т.д. цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров к экономической добавляются компоненты социальной эффективности. Отсюда вытекают проблемы урегулирования конкуренции целей в планах, касающихся кадров. Проблемы согласования планов (на основании качественно различных целей) усугубляются отсутствием возможности сравнивать различную информацию по планированию. Если в других областях, не связанных с персоналом, можно оперировать количественными величинами (например, суммы денег), то данные при планировании кадров носят преимущественно качественный характер (например, данные о способностях, оценки проделанной работы и др.).

Эффективность кадрового планирования зависит от множества факторов, но есть 8 основных "камней преткновения" [19, С. 69]:

1) Подлинный кризис. Специалисты по кадровому планированию работают в среде, характеризующейся неясными инструкциями, различными линиями политики компании, разнообразными стилями управления. Пока эти специалисты не получат приемных указаний руководства, они проводят большую часть своего времени оглядываясь в поисках чего-либо значительного, несмотря на то, что вопросы организации и есть смысл их существования.

2) Поручительство высшего руководства. Чтобы планирование персонала вообще было возможно, оно должно поддерживаться высшим руководством во всех мелочах. Также "высочайшая" поддержка может обеспечить все необходимое для успеха планирования персонала.

3) Размер первоначальных усилий. Многие программы кадрового планирования терпят крах из-за чрезмерного первичного напряжения. Успешные программы "стартуют" медленно и постепенно развиваются. Развитие необходимых умений имеющегося "материала" и поиск необходимых замещений - это два отличных "трамплина" для начинания.

4) Скоординировать управление в целом и управление персоналом. К сожалению, часто планирование персонала производится "в отрыве" от общего планирования в организации. Это приводит к абсолютизации кадрового планирования.

5) Интеграция с планами организации. Планирование персонала обязательно должно быть вовлечено в общие планы организации. " Палочкой-выручалочкой" здесь может быть конструирование каналов коммуникации между отделами планирования и кадровой службой.

6) Противопоставление количественного и качественного подходов. Некоторые люди рассматривают планирование персонала, как некую числовую методику, помогающую наметить курс потоку людей в, из, вверх, вниз и поперек различных подразделений организации. Эти люди используют исключительно качественный подход к кадровому планированию. Другая группа людей фокусирует свое внимание исключительно на индивидуальных потребностей служащих - индивидуального продвижения и развитие карьеры. Это - качественный подход к кадровому планированию. Как и во многих других случаях, синтез первого и второго дает оптимальный результат.

7) Привлечение профессиональных менеджеров. Кадровое планирование не есть исключительно функция отдела кадрового планирования. Успешное планирование персонала зависит от привлечения в этот процесс других менеджеров, которые непосредственно работают с людьми "на местах".

8) Техническая ловушка. По мере того, как кадровое планирование становится все более популярным, в его процесс все активнее привлекаются постоянно возникающие новые технологии, приемы и т.д. Многие из них используются. К сожалению, сейчас появляется тенденция к использованию новинок не потому, что это действительно необходимо, а потому, что "это используют все".

Таким образом, проблемы кадрового планирования связаны с необходимостью учитывать социальный характер объекта планировании, с двойственностью системы экономических целей в кадровой политике предприятий, а также с необходимостью сочетать кадровое планирование со стратегическим планированием развития всей организации.

**2. Содержание кадрового планирования в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга**

**2.1 Специфика кадрового планирования в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга**

Подход к планированию человеческих ресурсов в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга основан на очень простой идее: исполнителей в организации должно быть ровно столько, чтобы они успешно выполняли свои функции, а организация при этом достигала своих целей. Но практическая реализация этого подхода затрудняется некоторыми особенностями кадровой политики государственных учреждений.

Проблема планирования кадров в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга (далее Учреждение) осложняется тем, что:

- во-первых, данный вопрос не только регулируется федеральным законодательством, но и строго контролируется соответствующими выше стоящими организациями. Согласно Положению о службе в органах внутренних дел Российской Федерации, утвержденному Постановлением Верховного Совета Российской Федерации 23 декабря 1992 года N 4202-1 при приеме на службу в органы внутренних дел принимаются в добровольном порядке граждане Российской Федерации не моложе 18 и не старше 40 лет независимо от национальности, пола, социального происхождения, имущественного и должностного положения, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, способные по своим деловым личным и нравственным качествам, образованию и состоянию здоровья выполнять служебные обязанности [6, С. 1].

### Таким образом, существует ограничение в подборе персонала: сотрудником учреждения может стать только гражданин РФ, но никак не лицо без гражданства или иностранный гражданин, в соответствующих возрастных рамках, с соответствующим образованием и состоянием здоровья. Состояние здоровья, и особенно психического, является существенным моментом при подборе персонала учреждения, что обусловлено спецификой его деятельности: кадровой службе необходимо учесть, что определенной категории служащих придется постоянно контактировать с осужденными, которые могут неадекватно реагировать на присутствие служащих, оскорблять их, провоцировать на скандал и т.п.

### Кроме того, законодательно установлены и другие ограничения в приеме на службу и ее прохождении для органов уголовно-исполнительной системы. Гражданин Российской Федерации не может быть принят на службу в органы уголовно-исполнительной системы, если он: вступившим в силу решением суда признан недееспособным или ограниченно дееспособным; имел или имеет судимость. Сотрудникам органов уголовно-исполнительной системы, состоящим между собой в близком родстве или свойстве (родители, супруги, братья, сестры, сыновья, дочери, а также братья, сестры, родители и дети супругов), не разрешается проходить службу в одном и том же органе уголовно-исполнительной системы, если их служба связана с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому [6, С. 1].

- во-вторых, персонал уголовно-исполнительной системы в зависимости от оснований поступления на работу, должностного положения и выполняемых функций, можно разделить на три группы, имеющие неодинаковый правовой статус: сотрудники уголовно-исполнительной системы, которым в установленном порядке присвоены специальные звания; государственные служащие, занимающие должности в органах (учреждениях) уголовно-исполнительной системе и работники, состоящие в трудовых отношениях с органами (учреждениями) уголовно-исполнительной системы [9, С. 1].

Сотрудники составляют большинство персонала, они несут основную нагрузку по достижению поставленных перед органами и учреждениями уголовно-исполнительной системы задач. Их деятельность связана с постоянной тратой душевных и физических сил: стрессами, перегрузками, эмоциональным напряжением. В учреждениях уголовно-исполнительной системе она нередко протекает в экстремальных условиях групповых неповиновений со стороны лиц, содержащихся в них, массовых беспорядках. Следует отметить и повышенную угрозу их жизни и здоровью вследствие большей вероятности заразится инфекционными заболеваниями (туберкулез, гепатит, ВИЧ/СПИД), проявления агрессивных устремлений осужденных;

- в-третьих, после перевода из МВД в Министерство юстиции сотрудники уголовно-исполнительной системы оказались лишенными части социальных и иных льгот, которыми они пользовались как сотрудники органов внутренних дел, что все более обостряет кадровые проблемы. В Минимальных стандартных правилах обращения с заключенными указывается на то, что, принимая во внимание исключительно трудные условия данной работы, персоналу следует обеспечивать соответствующие льготы и условия труда, их заработная плата должна устанавливаться с таким расчетом, чтобы привлекать и удерживать на этой работе, способных заниматься ею мужчин и женщин. К сожалению, на практике дела обстоят прямо противоположно [9, С. 2].

Все это осложняет процедуру обеспечения учреждения персоналом.

При планировании кадров в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга большое внимание уделяется описанию должности (должностной инструкции), которое является важнейшим инструментом, используемым не только в планировании, но и практически во всех областях управления человеческими ресурсами. К сожалению, практика использования этого документа в нашей стране омрачена его тяжёлым прошлым, когда должностная инструкция была формальной, ничего не значащей бумажкой. Разработка этого документа привязывалась, в основном, к названию должности и практически не учитывала специфику организации. Издавались (и, кстати, продолжают издаваться) сборники типовых должностных инструкций. В лучшем случае, доработка этих инструкций поручалась отделу кадров, а линейные руководители отбивались от этого вопроса как могли.

Но в связи с тем, что кадровая политика в уголовно-исправительной системе является составной частью государственной кадровой политики, вопросами разработки должностных инструкции для её сотрудников занимаются специалисты Минюста РФ на федеральном уровне. В таких должностных инструкциях определяются необходимые требования специалиста к определенной должности, на основании сформулированных целей должности, поскольку именно они являются логической основой для разработки, основных задач (функций) должности и стандартов их выполнения, с учетом административных деталей, критерий оценки результатов и т.п. [18, С. 42].

Задачи и функции персонала уголовно-исполнительной системы вытекают из норм, содержащихся в значительном количестве нормативных правовых актов, регулирующих в той или иной степени процесс исполнения сотрудниками своих обязанностей, наказаний и порядок содержания под стражей подозреваемых и обвиняемых в совершении преступлений.

Проблема определения целей, задач и функций сотрудников ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга заключается в том, что, при переходе уголовно-исполнительной системы из МВД в Министерство юстиции РФ, персонал данной системы утратил ряд правомочий, необходимых для надлежащего выполнения своих обязанностей, которыми они были наделены как сотрудники органов внутренних дел. При этом внесенная Федеральным законом «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты по вопросам органов юстиции» от 29 декабря 2004 года в Федральный закон «Об органах юстиции», специальная статья 24-1, определяющая права и обязанности сотрудников уголовно-исполнительной системы, практически не разрешила возникшей ситуации.

Схематично должностная инструкция сотрудника ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга выглядит следующим образом (рис. 1).

Наименование должности определяет цели должности. Цели должности, в свою очередь, вытекают из целей подразделения, в котором эта должность создаётся.

Права

Основные задачи (функции) должности и стандарты их выполнения

Информационный обмен

Административные детали

Наименование должности и подразделения

Цели должности

Требования к сотруднику

Критерии оценки результатов

Рис. 1 Описание должности (схема должностной инструкции) сотрудника ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга

В таблице 1 приведены примеры целей некоторых должностей ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга.

Таблица 1

Примеры целей некоторых должностей ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование должности | Цели должности |
| 1 | 2 |
| Начальник ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга | Обеспечить соблюдение законодательства в деятельности учреждения;  Обеспечить отсутствие юридических претензий к организации со стороны государства, других учреждений уголовно-исправительной системы РФ, сотрудников и т.п. |
| Главный бухгалтер | Представлять бухгалтерскую и налоговую отчётность государственным органам в определённые законодательством сроки;  Перечислять соответствующие платежи в определённые законодательством сроки;  Обеспечивать отсутствие претензий проверяющих инстанций в части перечисления налогов и ведения налогового учёта и т.п. |
| Начальник следственно-изоляционной части | Обеспечить безопасность деятельности сотрудников, адвокатов и следователей при исполнении ими своих служебных обязанностей;  Обеспечить порядок и дисциплину в рядах осужденных при исполнении ими их трудовых обязанностей и организовать их досуг в соответствии с нормами Минюста РФ и т.п. |
| Начальник хозяйственной части | Обеспечить бесперебойное снабжение необходимыми продуктами питания осужденных;  Обеспечить полное обмундирование сотрудников учреждения в связи с Инструкциями и Положениями Минюста РФ и т.п. |
| Конвоир | Обеспечить безопасность деятельности сотрудников, адвокатов и следователей при исполнении ими своих служебных обязанностей в местах контакта с осужденными;  Сопровождать осужденных по мере необходимости их передвижений |

Основные требования к формулированию целей сотрудника ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга приведены ниже:

1. измеримость: формулировки целей должны позволять сотруднику и его руководителю однозначно оценивать их реализацию;

2. мотивирующий характер: цели должны стимулировать сотрудника трудиться в рабочем ритме;

3. достижимость: цель должна находиться в пределах возможностей сотрудника.

Основные требования, предъявляемые к формулированию функций сотрудников ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга, при кадровом планировании через описание должности перечислены ниже:

1. подчинённость задач (функций): функции, выполнение которых является обязанностью сотрудника, занимающего данную должность, в первую очередь должны быть направлены на достижение целей должности;

2. количество функций: как правило, не более десяти;

3. стандарты выполнения, проверяемость: должна быть обеспечена возможность проверки и оценки выполнения сотрудником его функций

Первое из требований представляется очевидным, однако далеко не всегда выполняется. Важным методическим вопросом является степень подробности описания функций. С одной стороны, повышение конкретности требует по возможности более подробного их описания. С другой стороны, избыточная подробность описания функций приводит к росту трудоёмкости процесса составления описаний должности. Кроме того, никакое описание не может предусмотреть всех ситуаций, встречающихся в реальной жизни.

Изложенные соображения приводят к выводу о том, что в описание должности необходимо включать только наиболее важные функции.

Ещё одна важная особенность правильного описания функций – установление стандартов (норм) их выполнения. Не установив этих стандартов, сложно обеспечить проверку качества выполнения функций.

Важным компонентом описания должности являются права, делегируемые сотруднику. В должностной инструкции необходимо перечислить: вопросы, которые сотрудник должен решать самостоятельно; документы, которые сотрудник должен представлять на подпись руководству подразделения; внутренние документы, которые сотрудник обязан подписывать самостоятельно; документы, выходящие за пределы учреждения, которые сотрудник имеет право подписать самостоятельно и т.п. Именно объём прав часто определяет отличия между однотипными должностями различного должностного уровня.

Для поддержки работы в области управления составом персонала описание должности должно содержать требования к квалификации сотрудника, занимающего эту должность. В перечень этих требований входят:

1. образование: минимальный и максимальный уровень образования;

2. дополнительное обучение: специальность, уровень квалификации и/или объём дополнительного обучения, наличие обязательных удостоверений и сертификатов;

3. опыт: стаж работы по широкой специальности; стаж работы в определённой должности, по определённой узкой специальности;

4. навыки: перечень общих и специфических навыков, необходимых для работы на данной должности;

5. личностные требования: перечень общих и специфических личностных требований, необходимых для работы на данной должности.

Критерии оценки результатов, непосредственно вытекающие из целей должности, можно разбить на следующие основные группы: показатели о нарушениях дисциплины среди подчиненных или осужденных; показатели о нарушениях должной инструкции самого сотрудника; развитие сотрудника; другое. Формулирование критериев должно производиться таким образом, чтоб на основании этих формулировок можно было бы однозначно оценивать результаты сотрудника.

В ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга кадровое планирование персонала, необходимое для успешной работы с персоналом и обеспечения жизнедеятельности осужденных, основывается на нормах и положениях законодательных актов Правительства РФ, Указах, Положениях и Инструкциях Минюста РФ.

**2.2 Анализ динамики кадров в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга**

Чтобы рассмотреть систему планирования кадров в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга необходимо понять под влиянием каких факторов формируется потребность организации в персонале. Понимание факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе, является основой планирования человеческих ресурсов в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга, так как для планирования человеческих ресурсов кадровая служба учреждения использует модель экстраполяции, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность метода экстраполяции состоит в его общедоступности, ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому этот метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде.

Поскольку учреждение, как и другие организации, является открытой социальной системой, его потребности в рабочей силе возникают под воздействием как внутренних (внутриорганизационных), так и внешних факторов.

Среди множества внешних факторов существует несколько наиболее важных, оказывающих непосредственное влияние на состояние рынка труда – источника рабочей силы для большинства современных организаций: развитие техники и технологии; политические изменения; конкуренция и состояние рынка сбыта. Но так как для Учреждения они особой роли при кадровом планировании не играют, в программе кадрового планирования учреждения внешние факторы обычно игнорируются.

Более важными из влияющих на планирование факторами являются, как правило, внутриорганизационные, к которым относятся: стратегические цели и задачи организации; динамика движения персонала внутри организации. В связи со спецификой деятельности ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга и её регулированием со стороны государства можно с уверенностью сказать, что в ближайшие годы в Учреждении не предвидится ни смены, ни расширения видов деятельности; ни увеличения функциональных площадей, что бы повлекло увеличение количества осужденных, и, как следствие, увеличение персонала. У организаций со стабильной долгосрочной стратегией, к которым можно отнести ФГУ ИЗ.56/1, потребности в рабочей силе не претерпевают серьезных изменений из года в год, и планирование человеческих ресурсов не представляет особой сложности.

Таким образом, при кадровом планировании в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга учитывается один источник изменений потребностей учреждения в рабочей силе: внутриорганизационная динамика рабочей силы – увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска, перемещения между подразделениями и т. п.

Для кадрового планирования в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга анализируется состояние кадров в организации. Важным аспектом этого анализа является количественный анализ состава персонала по таким объективным признакам как возраст, пол, уровень образования, стаж работы в организации, а также текучесть. Примерные границы допустимой текучести персонала увязываются в сравнении с текучестью кадров других учреждений данной системы.

Проследим динамику рабочей силы учреждения за период 2005-2007 гг. с тем, чтобы получить возможность заблаговременно предсказывать такие изменения.

Данные для анализа и методика анализа представлены отделом кадров ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга.

Проведем возрастной анализ кадров учреждения с их разделением по половому признаку (табл. 2).

Таблица 2

Возраст сотрудников ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сотрудники | Итого | | Возраст | | | | | | | |
| Кол-во | в % к итогу | 18-25 лет | в % к общему итогу | 25-35 лет | в % к общему итогу | 35-45 лет | в % к общему итогу | 45 лет и выше | в % к общему итогу |
| Мужчины | 72 | 58,5 | 18 | 14,6 | 7 | 5,7 | 11 | 8,9 | 36 | 29,3 |
| Женщины | 51 | 41,5 | 14 | 11,5 | 17 | 13,8 | 9 | 7,3 | 11 | 8,9 |
| Итого | 123 | 100 | 32 | 26,1 | 24 | 19,5 | 20 | 16,2 | 47 | 38,2 |

Таким образом, 58,5% сотрудников являются мужчинами, из них наибольшее количество сотрудников мужчин имеет предпенсионный возраст (29,3%) и могут уволиться в любой момент в связи с выходом на пенсию. Вторая по уровню группа сотрудников принадлежит к самым молодым (14,6%), что также является отрицательным фактором: в силу молодости такие сотрудники легко относятся к смене окружающей обстановки и ищут способы реализации своих карьерных амбиций.

Из женщин, которых в структуре сотрудников 41,5 %, наибольшая доля (13,8%) принадлежит женщинам детородного возраста – от 25 до 35 лет и юным женщинам (11,4%), которые в современных реалиях также стремятся к карьерному росту, как и мужчины.

Таким образом, анализ позволил выявить предпосылки к текучести кадров: выход на пенсию; рождение ребенка; мотивационная неудовлетворенность.

Немаловажное значение для планирования кадров имеет фактор образования. Рассмотрим структуру сотрудников в зависимости от имеющегося образования (табл. 3).

Таблица 3

Структура сотрудников ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга в зависимости от образовательного уровня

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сотрудники | Итого | | Образование | | | | | | | | | |
| Количество | в % к итогу | Неполное среднее | в % к общему итогу | Средне-специальное | в % к общему итогу | Неполное высшее | в % к общему итогу | Высшее | | в % к  к общему итогу | |
| юридическое | другое |
| Мужчины | 72 | 58,5 | 2 | 1,6 | 35 | 28,5 | 14 | 11,5 | 12 | 9 | 9,6 | 7,3 |
| Женщины | 51 | 41,5 | 5 | 4,2 | 12 | 9,7 | 9 | 7,2 | 15 | 10 | 12,2 | 8,2 |
| Итого | 123 | 100 | 7 | 5,8 | 47 | 38,2 | 23 | 18,7 | 27 | 19 | 21,8 | 15,5 |

Анализ показал, что среди сотрудников большую долю занимают сотрудники со средне-специальным образованием – 38,2%, и с высшим юридическим образованием – 21,8%. Чуть меньше составляет количество сотрудников, имеющих неполное высшее – 18,7 %, и другое высшее – 15,5%. Наименьшая доля принадлежит сотрудникам с неполным среднем образованием – 5,8%. При этом 12,2% женщин имеют высшее юридическое образование, у мужчин наибольшая доля (28,5%) – средне-специальное образование.

Как указал доктор юридических наук, профессор Анисимков Владимир Михайлович в своем докладе о проблемах кадров современной уголовно-исполнительной системы «проблема кадрового обеспечения уголовно-исполнительной системы заключается в том, что сотрудники, имеющие высшее образование, не задерживаются здесь…» [9, С. 3].

Тем самым он подсказал вывод нашего анализа: текучесть кадров в зависимости от образования составляет 56% (18,7; 21,8; 15,5%).

Для кадрового планирования одним из важнейших критериев является текучесть персонала, которая оценивает качество всех сторон работы с персоналом. Под текучестью персонала понимают увольнение сотрудников по собственному желанию, то есть сюда не входят увольнения по сокращению штатов, увольнения в связи с выходом на пенсию или призывом в Вооруженные силы. Количественным критерием текучести служит отношение численности уволившихся сотрудников за некоторый период (как правило, за год) к их общей численности на момент начала этого периода.

В таблице 4 представлен анализ текучести кадров ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга за период 2005-2007 гг.

Таблица 4

Текучесть кадров ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга за период 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уволившиеся сотрудники | Итого | | Возраст | | | | | | | |
| Кол-во | в % к итогу | 18-25 лет | в % к общему итогу | 25-35 лет | в % к общему итогу | 35-45 лет | в % к общему итогу | 45 лет и выше | в % к общему итогу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Мужчины,  из них  имеющие | 25 | 54,3 | 6 | 13,0 | 5 | 10,9 | 3 | 6,5, | 11 | 23,9 |
| Неполное среднее | 1 | 2,2 | - | - | - | - | - | - | 1 | 2,2 |
| Средне-специальное | 2 | 4,3 | - | - | 2 | 4,3 | - | - | - | - |
| Неполное высшее | 6 | 13,0 | 2 | 4,3 | 1 | 2,2 | - | - | 3 | 6,5 |
| Юридическое высшее | 10 | 21,7 | 3 | 6,5 | 1 | 2,2 | 2 | 4,3 | 4 | 8,7 |
| Другое высшее | 6 | 13,0 | 1 | 2,2 | 1 | 2,2 | 1 | 2,2 | 3 | 6,5 |
| Женщины,  из них  имеющие | 21 | 45,6 | 12 | 26,1 | 3 | 6,5 | 1 | 2,2 | 5 | 10,9 |
| Неполное среднее | 3 | 6,5 | 1 | 2,2 | - | - | - | - | 2 | 4,3 |
| Средне-специальное | 2 | 4,3 | - | - | 1 | 2,2 | - | - | 1 | 2,2 |
| Неполное высшее | 5 | 10,9 | 5 | 10,9 | - | - | - | - | - | - |
| Юридическое высшее | 8 | 17,4 | 4 | 8,7 | 1 | 2,2 | 1 | 2,2 | 2 | 4,3 |
| Другое высшее | 3 | 6,5 | 2 | 4,3 | 1 | 2,2 | - | - | - | - |
| Итого | 46 | 100 | 18 | 39,1 | 8 | 17,4 | 4 | 8,7 | 16 | 34,8 |

За период 2005-2007 гг. из учреждения уволилось по собственному желанию 46 сотрудников, из них 21 женщина (45,6%) и 25 мужчин (54,3%). При этом по возрастной категории: среди уволившихся женщин преобладают женщины в возрасте 18-25 лет (26,1%), 45 лет и выше (10,9%). Можно предположить, что первая группа увольнялась в связи с мотивационной неудовлетворенностью, а вторая – по состоянию здоровья.

Среди уволившихся мужчин преобладают мужчины в возрасте 45 лет и старше (23,9%) и в возрасте 18-25 лет (13,0%). Причины увольнения могут быть те же. По образовательному уровню: среди уволившихся женщин преобладают те, которые имеют юридическое высшее (17,4%) и неполное высшее (10,9%); среди уволившихся мужчин те, которые имеют юридическое высшее (21,7%), неполное высшее (13,0%) и другое высшее (13,0%).

Таким образом, при анализе текучести кадров необходимо учитывать, что наибольшая вероятность увольнения исходит от сотрудников в возрасте 18-25 лет, имеющих высшее и неполное высшее образование.

Примерные границы допустимой текучести персонала в учреждениях уголовно-исправительной системы можно увязать со статистикой текучести кадров в учреждениях подобного типа и со статистикой текучести кадров конкретного учреждения в динамике за ряд последних лет. Например, в учреждениях уголовно-исправительной системы по мнению Калинина Ю. И., проводившего анализ текучести кадров в учреждениях уголовно-исполнительной системы по всей территории России, «текучесть кадров не должна превышать 21%» [13, С. 4]. В исследуемом учреждении текучесть кадров составляет 37,4%, что указывает на высокую текучесть кадров и, следовательно, неэффективную кадровую политику в целом.

Известно, что высокий уровень текучести свидетельствует о невысоком уровне мотивации персонала, прежде всего о неудовлетворённости работой. К тому же, высокая текучесть ведёт к снижению эффективности работы организации за счёт ухода квалифицированных сотрудников и нарушению устойчивых связей между подразделениями, а также к росту расходов на обучение вновь нанимаемого персонала.

Таким образом, при кадровом планировании сотрудникам отдела кадров ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга необходимо обратить внимание на мотивацию персонала.

Отдельным аспектом анализа текучести является анализ стажа работы сотрудников до увольнения. Например, в учреждениях уголовно-исправительной системы средняя продолжительность работы персонала, непосредственно общающегося с осужденными, не превышает 1,5–2 года. Это вызвано, обычно, психологическим утомлением, связанным со стрессовыми ситуациями. Если учреждение заинтересовано в сохранении сотрудников, то оно должно предусмотреть их "взбадривание" до того, как они уйдут, посредством обучения, смены должности, изменения системы оплаты, организации санаторно-курортного лечения и других подобных мероприятий.

Таблица 5

Анализ стажа работников ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сотрудники | Итого | | Возраст | | | | | | | |
| Кол-во | в % к итогу | До года | в % к общему итогу | От 1 года до 3 лет | в % к общему итогу | От 3 до 5 лет | в % к общему итогу | Свыше  5 лет | в % к общему итогу |
| Мужчины | 72 | 58,5 | 13 | 10,6 | 36 | 29,3 | 16 | 13,0 | 7 | 5,7 |
| Женщины | 51 | 41,5 | 13 | 10,6 | 11 | 8,9 | 10 | 8,1 | 17 | 13,8 |
| Итого | 123 | 100 | 26 | 21,2 | 47 | 38,2 | 26 | 21,1 | 24 | 19,5 |

Наибольшее количество сотрудников 38,2% работает в учреждении от 1 года до трех лет. Свыше пяти лет работает всего 19,5%. Это подтверждает наши предыдущие выводы о высоком уровне текучести кадров в учреждении.

Таким образом, возрастной анализ кадров учреждения с их разделением по половому признаку позволил выявить предпосылки к текучести кадров: выход на пенсию; рождение ребенка; мотивационная неудовлетворенность.

Анализ структуры сотрудников в зависимости от имеющегося образования показал, что риск текучести кадров в зависимости от образования составляет 56%, так как в основном из учреждения увольняются сотрудники с высшим и с неполным высшим образованием.

Анализ текучести кадров показал, что наибольшая вероятность увольнения исходит от сотрудников в возрасте 18-25 лет, имеющих высшее и неполное высшее образование.

Анализ стажа сотрудников подтвердил наши предположения о высокой текучести кадров в учреждении.

**2.3 Анализ основных аспектов программы кадрового планирования ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга**

Разработкой стратегии кадрового планирования и обеспечения учреждения человеческими ресурсами, созданием планов организационно-технических мероприятий по ее реализации в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга занимается кадровая служба учреждения. Программа кадрового планирования (обеспечения персоналом) ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга, по сути, является обозначением основных этапов процесса определения того когда, где, сколько, какого качества (квалификации) потребуется учреждению сотрудников для реализации его задач с учетом прогноза текучести кадров.

Программа планирования обеспечения персоналом ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга составляется с периодичностью раз в год на основе текущего (оперативного) анализа динамики кадров в течение предыдущего года, и содержит следующие разделы:

1. Оптимизации использования имеющегося персонала;

2. Совершенствованию процесса приема на работу;

3. Организации профессионального обучения, подготовки кадров на перспективу;

4. Создание основы для развития других программ управления персоналом.

На первом этапе разработки стратегии планирования кадров в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга планируются мероприятия по внутрифирменному перемещению персонала с целью обеспечить наиболее эффективное использование кадров. В программе разработаны три основных вида перемещения сотрудников внутри учреждения: повышение в должности и/или по зарплате; понижение в должности и/или по зарплате; горизонтальное перемещение. Внутреннее перемещение сотрудников учреждения основывается на квалификационные категории, присвоение которых осуществляется на основании «Инструкции о присвоении квалификационных категорий сотрудникам учреждений и органов уголовно-исполнительной системы», утвержденной Приказом Минюста от 05.09.2006 г. № 283 во исполнение пункта 1 статьи 1 Федерального закона от 30.06.2002 № 78-ФЗ «О денежном довольствии сотрудников некоторых федеральных органов исполнительной власти, других выплатах этим сотрудникам и условиях перевода отдельных категорий сотрудников федеральных органов налоговой полиции и таможенных органов Российской Федерации на иные условия службы (работы)» и в целях совершенствования профессиональной подготовки и закрепления кадров в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы.

При присвоении квалификационных категорий в первую очередь учитываются: образование, стаж службы, показатели служебной деятельности, уровень профессиональной подготовленности и исполнительской дисциплины. В данной инструкции описан порядок определения степени подготовленности сотрудников при проведении испытания на присвоение (подтверждение) квалификационных категорий, согласно которому проводятся квалификационные испытания, осуществляемые квалификационной комиссией, созданной специальным приказом за подписью начальника учреждения. Квалификационные испытания организуются и проводятся специально созданной в Учреждении комиссией периодически, но не реже одного раза в полгода.

Результаты испытаний на присвоение (подтверждение) квалификационных категорий каждого сотрудника отражаются в специальном акте. На основании акта учреждением или органом УИС издается приказ о присвоении (подтверждении) сотруднику квалификационной категории либо лишении (понижении) сотрудника квалификационной категории. Приказ служит основанием для начисления им соответствующего вознаграждения или прекращения его выплаты с даты подписания квалификационной комиссией.

При повышении в должности в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга в первую очередь происходит отбор кандидатов на продвижение, обладающих высоким потенциалом, в дальнейшем происходит определение соответствия кандидата требованиям к его новой должности. Данная процедура недостаточно описана в Программе: не ясно, по каким критерием и какими методами определяется высокий потенциал сотрудника.

При понижении в должности и/или по зарплате в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга в первую очередь оценивается прогресс уровня соответствия кандидата требованиям к его настоящей должности; оценивается соответствие уровня квалификации сотрудника меняющимся требованиям к его должности; отбираются сотрудники, наихудшим образом выполняющие свои служебные обязанности, добивающиеся наихудших результатов. Здесь также нет критериев отбора и не разработаны экономические методы определения результатов деятельности сотрудника.

Программой предусмотрено создание для выдающихся в прошлом сотрудников специальных должностей помощников или советников.

Процедура перемещения сотрудника внутри ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга опирается на следующие элементы: желание сотрудника; согласие руководителя подразделения, куда переходит сотрудник; согласие руководителя подразделения, где работает сотрудник. Но в этом случае необходимо наличие вакансии в принимающем подразделении и согласие руководителя этого подразделения. Это согласие, в свою очередь, обусловлено тем, насколько руководителя принимающего подразделения устраивают квалификация и поведенческие особенности сотрудника.

Вторым разделом программы кадрового планирования ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга является план по совершенствованию процесса приема на работу. В этом плане специалисты кадровой службы разрабатывают основные аспекты набора и отбора персонала организации. План разработан в соответствии с современными условиями на рынке труда.

В программе кадрового планирования ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга определены следующие вопросы, на которые необходимо дать ответы при анализе имеющейся вакансии:

1. Нельзя ли обойтись без этой вакансии, распределив работу между другими сотрудниками?

2. Какова ожидаемая загрузка должности (трудоёмкость работ)?

3. Каково наименование должности?

4. Кому подчиняется должность и в какое подразделение входит?

5. Каковы цели должности?

6. Каковы функции должности?

7. С кем взаимодействует должность?

8. Каковы требования к квалификации кандидата на должность?

9. Какими могут быть установлены зарплата и другие составляющие компенсационного пакета для этой должности?

Ответы на часть из этих вопросов фактически составляют описание должности. Вопрос о зарплате и составляющих компенсационного пакета решается, исходя из ценности должности для учреждения, с учётом нормативов, установленных законодательными актами Российской Федерации.

Следующим этапов анализа вакансии является ее обработка, в ходе которой решаются перечисленные ниже задачи:

1. Разработка требований к кандидату на занятие вакансии;

2. Подготовка рекламы вакансии (объявления о работе) и распространение её (здесь учитываются расходы на рекламу);

3. Включение вакансии в штатное расписание, если до этого она там отсутствовала;

4. Подготовка набора тестов для кандидатов;

5. Подготовка изменения бюджета (фактическое изменение бюджета производится бухгалтерией учреждения).

Формализация требований к кандидатам является обязательным условием отбора персонала в ФГУ ИЗ.56/1, наиболее распространенной формой такой формализации является подготовка документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место (должностной инструкции). Для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист ФГУ ИЗ.56/1 определяет, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности (сотрудника службы персонала), поэтому мы считаем, что в данный пункт необходимо включить положение о сотрудничестве с начальником отдела, где имеется вакансия.

Определив требования к кандидату, служба персонала приступает к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов. Для привлечения кандидатов специалисты отдела кадров ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга согласно программе кадрового планирования использует следующие методы:

1. Поиск внутри организации с помощью обращения к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализа личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

2. Подбор с помощью сотрудников, которые могут заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых.

3. Объявления в средствах массовой информации.

4. Государственные агентства занятости.

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации. После создания группы кандидатов достаточной численности специалисты отдела кадров ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга проводят отбор лучшего или лучших из них. Первичный отбор согласно программе кадрового планирования ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга проводится путём анализа резюме и анкет, а также при помощи тестирования. При окончательном отборе в качестве основного инструмента большинство организаций применяют собеседование или углублённое тестирование. Тесты, используемые при наборе персонала в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга, разработаны специалистами Минюста и используются не только в данном Учреждении, но и в других органах МВД. Основные группы тестов, используемые в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга при подборе персонала следующие:

1. Тесты на умственные способности: тесты на умственное развитие (память, скорость речи, словарный запас), тесты способностей (мышление, умение работать с текстом, цифрами);

2. Тесты на двигательные и физические возможности;

3. Оценка личности и интересов (экстравертность, эмоциональная устойчивость, сознательность, позитивность, способность к обучению).

При тестировании в ФГУ ИЗ.56/1 руководствуются следующими основными принципами: тесты используются только в качестве одного из элементов системы отбора; результаты тестов анализируются только специально обученными специалистами; результаты тестирования хранятся в условиях строгой конфиденциальности.

По результатам окончательного отбора кандидату делается предложение о работе, которое он может принять или отвергнуть, если его не устроят условия. В последнем случае приходится обращаться к ранее отклонённым кандидатам и повторять окончательный отбор.

Первичный отбор начинается с анализа анкетных данных подобранных кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. При использовании этого метода кадровая служба ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга проводит анализ информации, содержащейся в резюме кандидатов или заполненных ими анкетах, сравнивая фактические данные с должностной инструкцией. Наличие четко определенных критериев отбора является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, в ФГУ ИЗ.56/1 завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

На следующем этапе кадровая служба ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга (специалист по подбору персонала) проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т. д.

Сотрудник службы персонала, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и одновременно избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации – чем раньше потенциальный работник и потенциальный работодатель поймут, что они не подходят друг другу, тем лучше для обеих сторон.

Не являясь техническим специалистом, сотрудник службы персонала должен сосредоточиться на оценке "общих характеристик" кандидата: аналитических способностей, характера, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией. Последний фактор имеет большое значение и ни в коем случае не должен быть проигнорирован, так как ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга – специфичное учреждение. Резкое несоответствие чревато конфликтом, болезненным как для сотрудника, так и для организации.

Результаты собеседования фиксируются документально и содержат оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, сотрудники кадровой службы ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга обращаются за информацией к людям и предприятиям, знающим его по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т. д. Обязателен запрос в базу данных МВД, который позволяет выяснить наличие у кандидата криминального прошлого.

В программе кадрового планирования ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга недостаточно разработаны мероприятия по интеграции новых сотрудников в организацию, так как наибольшее число новых сотрудников покидают ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга в первые три месяца работы. Хорошо подготовленные программы интеграции позволяют значительно сократить эти потери, однако избежать их полностью не удается практически ни одной компании.

Третий раздел программы кадрового планирования ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга содержит основные моменты организации профессионального обучения, подготовки кадров на перспективу. К сожалению, данному разделу в программе не уделено должного внимания. Даже те небольшие разработки по организации профессионального обучения, которые имеют место в Программе, до сих пор остались только на бумаге.

В четвертом разделе программы кадрового планирования рассматриваются основные элементы взаимосвязи кадрового планирования с другими программами управления персоналом. Здесь разработаны основные аспекты мотивации сотрудников, перечислены нормативно определяемые льготы, рассматривается компенсационный пакет и другие мероприятия, повышающие удовлетворенность сотрудника службой. Анализ данного раздела программы также позволяет сделать вывод о его недостаточной разработанности.

**3. Совершенствование кадрового планирования в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга**

**3.1 Мероприятия по совершенствованию кадрового планирования ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга, реализующие стратегию учреждения**

В настоящее время к кадрам уголовно-исправительной системы предъявляются новые требования в связи с ее передачей в Минюст России. Поэтому поиск и разработка новых подходов к работе с кадрами - это необходимая и достаточно сложная часть кадрового планирования ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга.

Нами были разработаны мероприятия по совершенствованию кадрового планирования ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга с учетом проведенного анализа динамики кадров учреждения и с учетом выявленных недостатков существующей программы учреждения.

Данные мероприятия позволяют: во-первых, выделить в работе службы персонала приоритетные направления, обеспечивающие реализацию стратегии учреждения; во-вторых, оценить вклад специалистов отдела кадра в ее осуществление; в-третьих, контролировать затраты на персонал; в-четвертых, измерять не только итоговые показатели деятельности, но и опережающие, по которым можно судить, в правильном ли направлении происходят изменения.

1. Мероприятия по реализации политики управления планированием персонала (ответственный – начальник отдела кадров).

Ключевым фактором успеха считается совершенствование всей системы управления планированием персонала. Оно обеспечивается за счет проводимой в целом по предприятию кадровой политики, представляющей собой комплекс мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и формирование коллектива, способного обеспечивать эффективное функционирование учреждения. В качестве исходных элементов формирования кадровой политики мы выделили пять основополагающих направлений: стандартизация процессов управления персоналом, подбор, адаптация, развитие, мотивация.

Показателем результативности в данном случае являются рейтинг удовлетворенности руководителей отделов учреждения работой отдела кадров:

- руководители отделов считают, что численность сотрудников их отдела оптимальна и отвечает запросам квалифицированного труда;

- руководители отделов считают, что их сотрудники имеют высокий потенциал.

Совершенствование системы управления планированием персонала заключается в регулярном проведении исследований удовлетворенности внутренних потребителей работой отдела кадров. Для этого необходимо проводить анкетный опрос начальников отделов учреждения с целью выявления наиболее актуальных проблем в области планирования кадров отделов и принятия своевременных мер по их устранению. Содержание анкет может меняться в зависимости от характера поставленных задач.

2. Мероприятия по организации труда персонала и мотивации (ответственные – специалист отдела кадров и специалист бухгалтерии).

Ключевой фактор успеха - обеспечение высокой эффективности деятельности сотрудников от условий применения установленных систем оплаты и стимулирования труда.

Показатели результативности:

- средний уровень заработной платы по категориям служащих. Он должен быть конкурентоспособным, что подтверждается текучестью кадров.

- средний уровень выплат по компенсациям и социальным льготам;

- отклонение среднесписочной численности персонала от плановой;

- отклонение фонда оплаты труда от бюджета;

- производительность труда (количество нарушений дисциплины среди осужденных, количество нарушений дисциплины среди подчиненных, выполнение плана производства осужденными и т.п.).

Совершенствование системы организации труда и мотивации предполагает обеспечение конкурентного уровня оплаты труда, а также проведение мониторинга и прогнозирование необходимой численности кадров в учреждении. Для этого ежедневно учитываются сотрудники, принятые на работу (в том числе, внешние совместители) и уволенные, переведенные в другой отдел, ушедшие в декретный отпуск (вышедшие из него). Расчет и прогнозирование в данном случае осуществляется с учетом влияния предыдущего месяца на отчетный.

Обеспечение конкурентного уровня оплаты труда достигается организацией системы материального стимулирования по основным показателям результатов работы. Каждый отдел учреждения должен иметь возможность получить дополнительный доход в зависимости от эффективности своей деятельности. Необходимо разработать "Стандарт оценки качества труда работников (отделов)", в соответствии с которым и определять эффективность деятельности сотрудников (отделов) и выставлять оценку, от которой зависит размер материального вознаграждения руководителей, специалистов и служащих.

К мероприятиям, направленным на поддержание конкурентного уровня зарплаты, относятся: разработка критериев зависимости уровня зарплаты от стажа деятельности в учреждении сотрудникам, по которым выплачиваются ежемесячные вознаграждения в соответствующих этим критериям размерах (от 20 до 50% от оклада); разработка системы доплат в пределах ФОТ за работу в тяжелых и вредных условиях труда, в выходные дни, за совмещение профессий и т. д.

3. Мероприятия по обеспечению потребности в персонале (ответственный – специалист по подбору и адаптации персонала).

Ключевые факторы успеха:

- своевременное восполнение потребности учреждения в персонале необходимого качества;

- снижение финансовых затрат на привлечение сотрудников

Показатели результативности:

- рейтинг привлекательности учреждения как работодателя на рынке труда;

- процент внутреннего заполнения вакансий;

- процент сотрудников, принятых в соответствии с заявками руководителей структурных подразделений;

- средние расходы на найм одного работника.

Действия по совершенствованию:

- регулярный анализ состояния рынка труда в городе;

- планирование потребности в персонале на основе заявок начальников отделов учреждения;

- оценка возможностей внутреннего и внешнего источников кадров.

4. Мероприятия по планированию состава сотрудников (ответственный – специалист по подбору и адаптации персонала).

Ключевые факторы успеха: поддержание качественного и количественного состава персонала на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

- средний возраст сотрудников;

- образовательный уровень;

- средний стаж работы;

- коэффициент текучести (по категориям персонала) - отношение уволенных по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочному числу работников, который рассчитывается по формуле:

Ктекуч= \*100% (1)



где Ктекуч - коэффициент текучести,

Чув.с.ж.. - число уволенных по собственному желанию, чел.,

Чув.нар.дисц.. - число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.,

Чср.спис. - среднесписочная численность за период, чел.

- коэффициент оборота по приему, который рассчитывается по формуле:

Коб.пр = \*100% (2)



где Коб.пр - коэффициент оборота по приему;

Чприн. - число принятых за период, чел.;

Чср.спис - среднесписочная численность за период, чел.

- коэффициент оборота по увольнению, который рассчитывается по формуле:

Коб.ув = \*100% (3)



где Коб.ув - коэффициент оборота по увольнению;

Чувол - число уволенных за период, чел.;

Чср.спис. - среднесписочная численность за период, чел.

- коэффициент постоянства кадров за определенный период - отношение разницы между числом сотрудников на начало периода и количеством уволившихся за этот срок к среднесписочной численности, который рассчитывается по формуле:

Кпост = \*100% (4)



где Кпост - коэффициент постоянства кадров;

Ссписоч.числ. - списочная численность на начало периода, чел.;

Чувол - число уволенных за период, чел.;

Чср.спис. - среднесписочная численность за этот период, чел.

Действия по совершенствованию:

- планирование предстоящих увольнений;

- определение мотивационной структуры текучести кадров (работники заполняют анкеты, в которых указывают причины увольнения, с ними проводятся итоговые собеседования; полученные данные систематизируются и анализируются; на их основе планируются мероприятия по управлению текучестью персонала);

- оценка структуры персонала (стаж, образование, пол, возраст) в динамике (с учетом приемов, переводов, увольнений);

- разработка системы мероприятий, направленных на омоложение кадрового состава. Она должна включать следующие направления: материальное стимулирование старших работников к уходу на пенсию, привлечение молодых специалистов (предпочтение отдается наиболее подготовленным выпускникам средних специальных и высших учебных заведений), закрепление их в учреждении.

5. Адаптация персонала (ответственный - специалист подбора и адаптации персонала).

Ключевые факторы успеха:

- повышение производительности труда за счет быстрой и безболезненной интеграции сотрудника в трудовой коллектив;

- создание благоприятного социально-психологического климата.

Показатели эффективности:

- процент уволившихся работников со стажем менее 3 лет;

- процент сотрудников, довольных проводимыми социальными программами.

Действия по совершенствованию: разработка эффективной системы социально-психологической и профессиональной адаптации, а также базы для формирования института наставничества.

Для эффективной интеграции новичков в трудовой коллектив и их дальнейшего развития наряду с традиционными способами подготовки сотрудников в учреждении необходимо ввести работу по профессиональной и социальной адаптации. Ее первичным элементом является стажировка молодых специалистов.

При приеме нового сотрудника в учреждение за ним закрепляется наставник, задачами которого являются: помощь в освоении и выполнении профессиональных обязанностей; создание условий для развития творческого потенциала; ознакомление с традициями учреждения, основами корпоративной культуры.

**3.2 Развитие персонала – ключевой фактор успеха**

Планирования развития персонала, как ключевой фактор успеха, подразумевает формирование коллектива высококвалифицированных сотрудников, способных достичь целей учреждения.

К показателям эффективности планирования развития персонала относятся:

- процент сотрудников, включенных в оперативный и стратегический кадровый резерв (в идеале их количество должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом);

- процент уволившихся из числа кадрового резерва (в идеале - нулевой, т. к. подготовка резервистов связана со значительными финансовыми затратами, соответственно, их увольнение влечет материальные и временные потери);

- процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва;

- процент текучести кадров среди работников с высоким потенциалом;

- доля тех, кто вносит рационализаторские предложения (чем она больше, тем лучше, т. к. это позволяет совершенствовать работу с осужденными);

- количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами. Необходимо разработать такие карьерограммы для всего персонала учреждения, а не только для участников кадрового резерва. За основу карьерограммы взять "Дневник сотрудника", разработанный начальниками отделов совместно с отделом кадров, и содержащий план подготовки работника к повышению в должности и его оценку по всем мероприятиям (прохождению теоретических курсов, участию в семинарах, временному исполнению обязанностей и т. д.). По результатам оценки выносится заключение о степени готовности кандидата к работе на новой позиции.

Для совершенствования планирования развития персонала необходимо: создать условия для карьерного продвижения и профессионального развития; разработать методику по управлению текучестью кадров; составить индивидуальные планы карьерного роста для сотрудников, предварительно создав «Дневник сотрудника»; внедрить практику материального стимулирования работников с высоким потенциалом за достижение поставленных целей.

Оценка персонала, как ключевой фактор успеха, подразумевает поддержание состава сотрудников на оптимальном уровне.

К показателям, определяющим эффективность оценки персонала, относятся:

- процент специалистов, прошедших аттестацию;

- количество работников, которые прошли психофизиологическую диагностику (по категориям). Ее целями является анализ соответствия личностных и профессиональных качеств сотрудников требованиям должности и условиям труда. Диагностика используется для оценки кандидата на замещение вакантной должности, а также его потенциала для включения в кадровый резерв.

Действия по совершенствованию поддержания состава сотрудников на оптимальном уровне заключаются: в индивидуальном консультировании руководителей и специалистов по результатам психодиагностики; во внедрении модуля "Аттестация" в информационную систему кадрового учета, имеющуюся на предприятии.

Аттестация персонала в учреждении - это определение степени соответствия профессиональных качеств руководителей, специалистов и служащих требованиям к занимаемой ими должности. Внедрение модуля "Аттестация" в информационную систему позволяет планировать и проводить эту процедуру (например, по методу "360 градусов"). Кроме того, модуль создает надежный базис для принятия организационных решений, касающихся как отдельных сотрудников, так и всего персонала. Система аттестации на основе профессионального стандарта позволит: создавать и пополнять базу данных работников; сопоставлять результаты аттестаций персонала; оперативно представлять информацию для принятия управленческих решений в области планирования персонала учреждения.

Обучение персонала, как ключевой фактор успеха, подразумевает поддержание квалификации сотрудников на оптимальном уровне.

К показателям эффективности обучения персонала относятся:

- процент тех, кто прошел обучение (по видам курсов);

- средний объем затрат на развитие одного человека (по категориям).

Действия по совершенствованию поддержания квалификации сотрудников на оптимальном уровне: анализ соответствия фактически усвоенных сотрудниками знаний требованиям должности и обеспечение постоянного и своевременного обучения персонала. Это достигается с помощью каталога востребованных в учреждении квалификаций, составленных в соответствии с положениями нормативных документов.

Развитие корпоративной культуры, как ключевой фактор успеха, подразумевает поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективах, что уменьшит уровень текучести кадров.

Показатели эффективности развития корпоративной культуры:

- уровень удовлетворенности состоянием организационной культуры.

- коэффициент стабильности кадров - отношение доли персонала со стажем работы на предприятии от 5 лет и более к общему числу сотрудников:

Кстабил = \*100% (4)



где Кстабил- коэффициент стабильности;

Сспис.числ. - списочная численность персонала на начало периода, чел.;

Чсо.стаж. - число работников со стажем от 5 лет и выше, чел.

Действия по совершенствованию благоприятного социально-психологического климата в коллективах заключаются: в формировании "Этического кодекса"; в регулярном проведении обучающих мероприятий, на которых сотрудники по специально разработанной программе осваивают нормы и правила корпоративной культуры, что позволяет приобрести навыки эффективного командного взаимодействия и оптимизировать стиль управления; в регулярном проведении исследований: "Состояние значимых элементов корпоративной культуры комбината", "Ценностные ориентации - ключевой элемент культуры комбината" и др. При этом используются такие методы как анкетирование, интервьюирование, фокус-группы, наблюдение. При необходимости своевременно предпринимаются корректирующие меры; в регулярном проведении исследований удовлетворенности сотрудников корпоративной культурой; в организации тренингов "Культура делового общения", "Формирование навыков работы в команде" и т. д.

С целью выявления актуальных проблем в области удовлетворения социально-психологическим климатов и их своевременного устранения необходимо разработать документированную процедуры "Социальные вопросы. Удовлетворенность персонала".

Все выше перечисленные предложенные нами мероприятия имеют цель усовершенствовать кадровое планирование учреждения через усовершенствование методики анализа динамики кадров учреждения; снижение уровня текучести кадров через систему мотивации и стимулирования; повышения качества подбора персонала, его адаптации в учреждении; повышение качества самого персонала через систему обучения.

**3.3 Экономическое обоснование некоторых внедренных мероприятий**

Экономическое обоснование внедренных мероприятий подразумевает соизмерение затрат на их внедрение и полученных результатов от их внедрения, а также соотношение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом.

Рассмотрим эффективность обучения персонала с целью повышения квалификации работника. **Проведенные исследования** показали, что результативность проводимого обучения на 60% зависит от грамотно проведенной подготовки (определение потребностей, четкая постановка цели, выбор актуальной программы обучения, привлечения нужного тренера или консультанта), на 20% от профессионализма тренера и на 20% от мотивированности и желания самих обучающихся. Обучение не будет эффективным, если сотрудники рассматривают его лишь как возможность отвлечься от работы, увлекательно провести время, продемонстрировать свою осведомленность в заявленной теме, тихонечко отсидеться в уголке или просто привлечь к себе внимание. Такое поведение не только не позволяет человеку самому воспользоваться предоставляемой информацией, но и отвлекает других людей от усвоения материала и отработки навыков – развивается «цепная реакция». Говорить об эффективности проведенного обучения и, тем более, совершенствовании знаний (а, следовательно, и оправданности инвестиций) вообще не приходится.

В режимном отделе было предложено организовывать учебные занятия по психологии работы с осужденными для снижения конфликтных ситуаций и, соответственно, для снижения напряженности в коллективе и снижения текучести кадров.

Затраты на обучение составили расходы на оплату специалиста УФСИН г. Оренбурга, одно занятие стоит 2500 рублей, за месяц это составит 10000 рублей; обучающаяся группа составляет 10 человек.

Сравним с расходами на выездное обучение:

10 чел. \* 5 000 рублей (стоимость обучения одного человека) = 50 000 рублей.

Для оценки и анализа эффективности данного обучения используем хорошо зарекомендовавшую себя на практике 3-х уровневую модель Кирпатрика.

**1-й уровень** – уровень реакции участников на пройденное обучение. Отслеживается, как правило, в тот же или на следующий день после окончания обучения. Для этого был проведен анкетный опрос с просьбой изложить свое мнение о программе, тренере и организации учебного процесса. Анализ полученной информации показал, что более 75% сотрудников удовлетворены уровнем программы обучения и организацией учебного процесса; 5 % (допустимый показатель) считают программу недостаточно разработанной к современным реалиям: не учитываются последние изменения в законодательстве; 10% обучающихся остались неопределенны в ответе. Таким образом, первоочередной задачей отдела кадров при организации профессионального обучения является создание соответствующего отношения к планирующемуся обучению.

**2-й уровень** – усвоение информации. Некоторая потеря полученной информации является процессом физиологическим. Если сведения, имеющие 100%-ную новизну для человека не включаются в его повседневную жизнь, то к концу первой недели утрачивается до 40% информации. Соответственно через неделю имеет смысл «замерять» уровень усвоения новой информации, т.е. определить, насколько новые знания закрепились в памяти участников. С этой целью были соответствующие тесты/опросники, составленные заблаговременно. Анализ ответов показал, что у 69% сотрудников уровень усвоенной информации составил 83%, что говорит о эффективном обучении.

**3-й уровень** – поведенческие реакции. На этом уровне важно определить насколько новые знания, а также приобретенные навыки и умения закрепились в профессиональном поведении участников. Ведь ценность знаний сотрудников для учреждения состоит в возможности их применения, а соответственно, в результатах, которых можно добиться с их помощью. Поскольку период доведения навыка до автоматизма составляет 21 день, данный уровень анализируется через месяц после прохождения обучения. В качестве инструмента чаще всего используется наблюдение. Интервью с начальником режимного отдела позволил сделать вывод о применении изученных психологических приемов и методов при общении с осужденными.

Таким образом, занятия, проводимые с персоналом в учреждении, эффективны для повышения уровня знаний сотрудников и рентабельны по издержкам.

Определим эффективность оценки персонала, как фактора поддержания состава сотрудников на оптимальном уровне, вычислив процент специалистов, прошедших аттестацию с целью формирования кадрового резерва для внутреннего перемещения персонала в декабре 2007 г. до внедрения предложенных мероприятий и в январе 2008 г. после внедрения мероприятий.

Учтем, что внедрение модуля "Аттестация" в информационную систему учреждения потребовало расходов на его покупку и установку в размере 8 000 рублей. Но данные расходы окупаются тем, что позволяют планировать и проводить аттестацию с минимальными затратами, так как в декабре на эту процедуру было отвлечено 4 специалиста отдела кадров и потрачено 9 дней непосредственно работы с персоналом и 3 дня на анализ, оформление соответствующих заключительных актов и разработку мероприятий по результатам аттестации, а после внедрения модуля данная процедура заняла 3 дня и отвлекла одного специалиста отдела кадров. Налицо эффективность от рационального использования рабочего времени.

**Заключение**

Целью исследования являлось рассмотреть теоретические и практические аспекты кадрового планирования в современных организациях.

Кадровое планирование – это эффективное планирование человеческих ресурсов как средство оптимизации использования персонала, совершенствования процесса приёма на работу, организации профессионального обучения, создания основы для развития других программ управления персоналом, сокращения общих издержек на персонал.

Анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы является в настоящее время одной из основных функций управления персоналом наряду с четким пониманием и реализацией стратегических и тактических целей организации; прогнозированием ситуации на рынке труда и в собственном коллективе для принятия упреждающих мер; мотивацией персонала, оценки и обучения кадров и др.

Объект настоящего исследования: кадровое планирование в системе кадровой политики современных организаций.

Предмет настоящего исследования: кадровое планирование в федеральном государственном учреждении исправительного заведения 56/1 г. Оренбурга.

В первой главе нами была кратко описана система кадровой политики современных предприятий и место планирования в этой системе. Сущность кадрового планирования была раскрыта нами через его роль в процессе управления кадрами: обеспечение оптимального раскрытия потенциала наемных работников и их мотивации в условиях противоречия между производственными требованиями и задачами организации, с одной стороны, и интересами и потребностями работников — с другой.

Были рассмотрены методы определения будущих потребностей в персонале: экстраполяция; балансовый метод; экспертный опрос; моделирование, их достоинства и недостатки. Было отмечено, что в современных условиях кадровое планирование решает совершенно разнородные задачи: от формирования кадрового резерва и планирования отпусков до увязки кадрового планирования с планированием организации в целом; улучшения обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации и т.п.

В теоретической части дипломной работы было уделено внимание проблемам кадрового планирования, связанным с необходимостью учитывать социальный характер объекта планировании, с двойственностью системы экономических целей в кадровой политике предприятий, а также с необходимостью сочетать кадровое планирование со стратегическим планированием развития всей организации.

Вторая глава дипломной работы посвящена анализу кадрового планирования в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга, специфика которого заключается в том, что: в законодательстве РФ существуют ограничения в подборе персонала; существенным моментом при подборе персонала является состояние здоровья, что обусловлено спецификой его деятельности; персонал учреждения разделен на три группы, имеющих неодинаковый правовой статус: сотрудники уголовно-исполнительной системы, государственные служащие, и вольнонаемные работники; ориентация при подборе и перемещении персонала на должностные инструкции, которые разработаны Минюстом РФ и являются обязательными к исполнению. Схематично такая инструкция представлена нами на рис.1. Наименование должности определяет цели должности (табл.1), вытекающие из целей подразделения, в котором эта должность создаётся. Основные требования к формулированию целей сотрудника: измеримость; мотивирующий характер; достижимость;

к формулированию функций: подчинённость задач; количество функций (не более десяти); обеспечение возможности проверки и оценки выполнения сотрудником его функций.

Для того, чтобы понять под влиянием каких факторов формируется потребность организации в персонале, нами был проведен анализ структуры и динамики движения персонала внутри организации за период 2005-2007 гг.

По половому признаку: 58,5% сотрудников являются мужчинами, из них наибольшее количество имеет от 45 лет и старше - 29,3% и от 18 до 25 лет - 14,6%. Женщин в структуре - 41,5%, из них 13,8% – от 25 до 35 лет и 11,4% - от 18 до 25 лет. Риск текучести кадров в зависимости от возраста составляет 69,1% (29,3% - предпенсионный возраст; 14,6 плюс 11,4% - самореализация через карьерный рост, и 13,8% - детородный возраст).

По образовательному уровню: 38,2% составляют сотрудники со средне-специальным образованием; 21,8% - с высшим юридическим образованием; 15,5% - с не юридическим высшим; 18,7% - с неполным высшим; 5,8% - с неполным среднем образованием – 5,8%. При этом 12,2% женщин имеют высшее юридическое образование, у мужчин наибольшая доля (28,5%) – средне-специальное образование. Риск текучести кадров в зависимости от образования составляет 56% (18,7; 21,8; 15,5%), так как, по мнению специалистов люди, имеющие высшее и неполное высшее стремятся к карьере.

Для кадрового планирования одним из важнейших критериев является текучесть персонала. За исследуемый период уволилось по собственному желанию 46 сотрудников, из них 21 женщина (45,6%) и 25 мужчин (54,3%). Среди уволившихся женщин преобладают женщины в возрасте 18-25 лет (26,1%), 45 лет и выше (10,9%), имеющие юридическое высшее (17,4%) и неполное высшее (10,9%);; среди уволившихся мужчин преобладают мужчины в возрасте 45 лет и старше (23,9%) и в возрасте 18-25 лет (13,0%), имеющие юридическое высшее (21,7%), неполное высшее (13,0%) и другое высшее (13,0%). Нормативно текучесть кадров в учреждениях УИС не должна превышать 21%. В ФГУ ИЗ.56/1 текучесть кадров высокая - 37,4%.

Наибольшее количество сотрудников 38,2% работает в учреждении от 1 года до трех лет. Свыше пяти лет работает всего 19,5%. Это подтверждает наши предыдущие выводы о высоком уровне текучести кадров в учреждении.

На основе текущего (оперативного) анализа динамики кадров ежегодно в ФГУ ИЗ.56/1 г. Оренбурга разрабатывается Программа кадрового планирования. Анализ программы выявил недостатки кадрового планирования: недостаточно разработана система внутреннего перемещения сотрудников, система мотивации и стимулирования кадров с целью предотвращения текучести кадров; не освещены проблемы организации профессионального обучения, подготовки кадров на перспективу.

Достоинство: подробно освещен процесс приема на работу с учетом норм законодательства и современных условий.

С учетом выявленных недостатков нами были разработаны следующие мероприятия по совершенствованию кадровой политики ФГУ ИЗ.56/1: лля реализации политики управления планированием персонала: регулярное исследование удовлетворенности внутренних потребителей работой отдела кадров с целью выявления наиболее актуальных проблем в области планирования кадров отделов и принятия своевременных мер по их устранению; для организации мотивации и стимулирования труда с целью предотвращения текучести кадров: разработка "Стандарта оценки качества труда работников", в соответствии с которым и определять эффективность деятельности сотрудников (отделов) и выставлять оценку, от которой зависит размер материального вознаграждения; внедрение практики материального стимулирования работников с высоким потенциалом за достижение поставленных целей; для развития персонала: разработка методики по управлению текучестью кадров; составление индивидуальных планов карьерного роста для сотрудников на основе «Дневника сотрудника».

Была доказана эффективность предложенных учебных занятий по психологии работы с осужденными для снижения конфликтов, напряженности в коллективе и, следовательно, снижения текучести кадров с помощью 3-х уровневой модели Кирпатрика, и эффективность оценки персонала, как фактора поддержания состава сотрудников на оптимальном уровне.

Данные мероприятия имеют цель усовершенствовать кадровое планирование через усовершенствование методики анализа динамики кадров учреждения; снижение уровня текучести кадров через систему мотивации; повышения качества подбора персонала, его адаптации в учреждении т.д.

**Список использованной литературы**

1 Конституция РФ: Принята всенародным голосованием 12.12.1993 // Российская газета. - № 237. – 25.12.1993.

2 Трудовой Кодекс РФ от 30.12.2001 г № 197-ФЗ: Российская Федерация. Законы. Официальный текст. – М.: Экзамен, 2004. – 415 с.

3 О милиции: Федеральный закон Российской Федерации от 18.04.1991 г № 1027-1 (с изменениями на 2 октября 2007 года) // [Электронный ресурс] СПС Гарант.

4 Об основах государственной службы: Федеральный закон Российской Федерации от 31.07.1995 г № 168-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации – 1995. - № 31. - Ст. 2990.

5 О денежном довольствии сотрудников некоторых федеральных органов исполнительной власти, других выплатах этим сотрудникам и условиях перевода отдельных категорий сотрудников федеральных органов налоговой полиции и таможенных органов Российской Федерации на иные условия службы (работы): Федеральный закон Российской Федерации от 30.06.2002 г № 78-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации - 2002. - № 27. - Ст. 2620.

6 Положение о службе в органах внутренних дел Российской Федерации: Постановление Верховного Совета Российской Федерации от 23.12.1992 г № 4202-1 // [Электронный ресурс] СПС Гарант.

7 Инструкция о присвоении квалификационных категорий сотрудникам учреждений и органов уголовно-исполнительной системы: Приказ Министерства юстиции Российской Федерации от 05.09.2006 г № 283 // [Электронный ресурс] СПС Гарант.

8 Об установлении выплаты денежного вознаграждения за классную квалификацию военнослужащим внутренних войск МВД России: Приказ Министерства внутренних дел Российской Федерации от 24.08.2006 г № 673 // [Электронный ресурс] СПС Гарант.

9 Анисимков В.М. Проблемы кадров современной уголовно-исполнительной системы // Доклад на конференции «Реформа уголовно-исполнительной системы современной России: проблемы, тенденции, перспективы». – 2006 г // [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.еlitarium.Ru

10 Горковенко Ю. Справочник по управлению персоналом. – М.: Экзамен; 2004. – 215 с.

11 Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ; 2004. – 316 с.

12 Егоров А. Кадровое планирование и мониторинг персонала. // Финансовая Газета. – 2002. - № 28. – С. 4.

13 Калинин Ю.И. Мы хотим, чтобы наши сотрудники имели достойный социальный статус. // Преступление и наказание. - 2002. - № 6. - С. 4-9.

14 Концепция государственной кадровой политики Российской Федерации. / Под ред. Ю.И. Калинина. – М.: ЭНАС; 2002. – 93 с.

15 Кузнецова Г.В. Оформление приема на работу. // Трудовое право. - 2002. - № 3. – С. 15-23.

16 Мартиросян Э.Р. Испытание при приеме на работу: справочник кадровика. – М.: Экзамен; 2002. – 213 с.

17 Мэйтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. – М.: ЮНИТИ; 2006. – 218 с.

18 Нагорный Р.В. Правовые и организационные основы кадрового обеспечения деятельности уголовно-исполнительной системы Министерства юстиции Российской Федерации: автореферат на получение канд. юрид. наук. - М.: Экзамен; 2003. – 113 с.

19 Огородников В.И. Управление персоналом в условиях реформирования УИС Минюста России:: автореферат на получение канд. юрид. наук. - М.: Экзамен; 2003. – 93 с.

20 Орловский Ю.П. Комментарий к Трудовому кодексу РФ. - М.; ЮНИТИ. 2004. – 615 с.

21 Ряковский С.М. Работа с молодёжью в крупной организации. Новое или хорошо забытое старое? // Справочник по управлению персоналом. – 2004. - № 2. – С. 12-19.

22 Турчинов Л.И. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации: Материалы методологического семинара. - М.: ЮНИТИ; 2002. – 217 с.

23 Угрюмов Ю.М. Состояние и перспективы научного обеспечения организации воспитательной работы с осужденными. - М.: ЮНИТИ; 2006. – 198 с.

24 Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ; 2001. -415 с.

25 Челнокова Т.Е. Основы трудового права России: Учебное пособие. – М.: ВАВТ; 2001. – 316 с.

26 Шеломов Б.А. Заключение трудового договора по ТК России // Справочник по управлению персоналом. – 2007. - № 4. – С. 12-25.

27 Шекшня С.В. Управление персоналом в современных организациях. - М.: ЭКСТРА-М; 2002. – 411 с.