

## Кадрове планування в організації

### План

1. Зміст, завдання та принципи кадрового планування.
2. Маркетинг персоналу.
3. Методи визначення потреб у персоналі.
4. Види планів з питань персоналу.

### Література:

1. Бухалков М.И. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 368 с.
2. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління. Навч. посібник. – К.: УАДУ, 2000. – 156с.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – 2-ге вид. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.
4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 312с.
5. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом. – К.: Професіонал, 2005. – 336 с.
6. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
7. Управление персоналом организации: Учебник / Под. ред А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 512с.
8. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник. – К.: Академія, 2006. – 488 с.

### 1. Зміст, завдання та принципи кадрового планування

Найефективніше реалізувати кадрову політику підприємства можна за допомогою кадрового планування. Цей метод управління персоналом дає змогу узгодити і врівноважити інтереси двох сторін.

Сучасне комплектування підприємства кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливим без чіткого кадрового планування.

Кадрове планування — це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації і кожного працівника, яка дозволяє:

- забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць;
- підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;
- забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;
- забезпечити активну участь працівників в управлінні організацією.

Кадрове планування спрямоване як на вирішення проблем підприємства, так і на задоволення інтересів і потреб працюючих. Для організації важливо мати в потрібний час і на потрібному місці, в певній кількості та відповідної кваліфікації персонал, а працівникам — нормальні умови праці, стабільність зайнятості і справедливості оплати.

Кадрове планування є складовою частиною планування в організації, оскільки кожний вид діяльності повинен бути забезпечений персоналом і буде ефективним за умови інтеграції в загальний процес планування.

**Мета кадрового планування** полягає в тому, щоб надати працівникам робочі місця в потрібний час, в потрібній кількості й відповідно до здібностей і кваліфікації персоналу та вимог організації.

Робочі місця з погляду продуктивності й мотивації дають змогу працівникам оптимально розвивати свої здібності, забезпечувати ефективність праці й відповідати вимогам створення гідних людини умов праці й забезпечення зайнятості.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах персоналу. Його можна представити у вигляді такої схеми (рис. 1)

Цілий комплекс взаємопов'язаних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом, сприяє здійсненню кадрового планування.



Рис. 1. Кадрове планування організації

Завдання кадрового планування - з одного боку, забезпечити людей робочими місцями в потрібний момент часу відповідно до їх здібностей і вимог виробництва. Робочі місця, з точки зору продуктивності і мотивації, повинні давати можливість працюючим оптимальним способом розвивати свої здібності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам людини щодо умов праці і забезпечення зайнятості. З іншого боку, — забезпечити реалізацію планів підприємства з точки зору людського фактора — персоналу, його кількості, кваліфікації, продуктивності та витрат на найм працівників. Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки:

Детальне планування дозволяє виявити й ефективно використати персонал шляхом створення робочих місць; перевodu працівників на інші робочі місця; реорганізацію виробничих процесів; удосконалення пронесу найму працівників; організації професійного навчання. Детальна розробка плану професійного навчання дозволяє, забезпечити потрібну кваліфікацію працівників і досягти реалізації цілей підприємства з меншими витратами; скорочення загальних витрат на робочу силу за рахунок продуманої, послідовної та активної політики на ринку праці.

Отже, на основі кадрового планування вирішуються питання раціональної зайнятості працівників, стабільного та рівномірного завантаження персоналу протягом робочого часу (тижня, року).

Забезпечення відповідності рівня кваліфікації і психофізичних вимог до посади чи робочого місця та періодичної ротації управлінського персоналу на своїх посадах.

Процес планування персоналу, які планування взагалі, ґрунтується на таких принципах: науковість, економічність, безперервність, гнучкість, узгодження, масовість, повнота, точність.

**Принцип науковості.** Планування проводиться на основі наукових даних, норм і нормативів. Так, необхідно проводити відслідковування змін у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу, враховувати вплив зовнішніх й внутрішніх факторів і розробляти плани на перспективу.

**Принцип економічності** — суть його полягає в оптимізації витрат на персонал.

**Принцип безперервності.** Цей принцип передбачає планування не епізодичне, а безперервне, як у просторі, так і в часі. Даний принцип вимагає, щоб усі плани розроблялись з урахуванням перспектив, оскільки персонал завжди перебуває в постійному русі.

Безперервність дозволяє реалізувати принцип гнучкості, суть якого у корегуванні раніше прийнятих кадрових рішень або їх перегляду в будь-який час відповідно до змін в організації.

Єдність і взаємозв'язок діяльності підсистем організації вимагають дотримання в плануванні принципу узгодження планів персоналу в формі координації та інтеграції. Координація здійснюється "по горизонталі" - між підрозділами одного рівня, а інтеграція — "по вертикалі", тобто між вищими і середніми рівнями.

Принцип масовості передбачає залучення до процесу планування співробітників, які виконуватимуть ці плани, це активізує ініціативу виконавців. Особливе значення цього принципу — при складанні соціальних планів.

Принцип повноти. Планування повинно охоплювати всі питання з приводу відтворення, розвитку, використання персоналу та питання оплати й умов праці.

Принцип точності—дотримуватись точних норм, нормативів, вимог законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу.

Одним із принципів кадрового планування є створення потрібних умов для виконання плану.

Перераховані вище принципи є універсальними, придатними для різних рівнів управління. Разом з тим на кожному рівні можуть застосовуватись і свої специфічні принципи. Наприклад, при плануванні на рівні підрозділу велику роль відіграє принцип вузького місця, суть якого полягає в тому, що загальний результат визначає працівник найнижчої продуктивності.

Планування персоналу повинно забезпечити максимальне розкриття здібностей працівників і їх мотивацію, врахувати економічні і соціальні наслідки при прийнятті відповідних рішень. Оскільки персонал є вирішальним фактором діяльності будь-якої організації, про ефективність кадрового планування можна судити з рівня досягнення цілей підприємством.

Результати кадрового планування повинні знайти своє вираження в комплексі конкретних заходів для підтримки балансу робочої сили при звільненні працівників і забезпеченні найму потрібних спеціалістів, організації навчання молодих працівників і підвищення кваліфікації штатних співробітників.

Вихідними даними для планування потреб у персоналі є: план робочих місць, виробнича програма, норми праці, зростання продуктивності праці і структура робіт.

Планування потреб у персоналі здійснюється в такій послідовності:

- оцінка наявного персоналу і робочих місць;
- планування потреб у персоналі на перспективу;
- оцінка перспективних потреб;
- розробка проекту задоволення перспективних потреб у персоналі.

Кадрове планування включає два послідовних етапи: етап розробки кадрового плану та етап прийняття рішень.

На інформаційному етапі проводиться збір інформації та статистичних даних відносно персоналу, здійснюється їх обробка й аналіз кадрової ситуації і можливих варіантів її розвитку в майбутньому. Це дає можливість розробляти альтернативні варіанти. Тому на етапі розробки кадрового плану вивчаються альтернативні проекти, їх вплив на досягнення кадрово-економічних цілей організації. Це найбільш трудомісткий етап і вимагає професіоналізму працівників кадрових служб.

Етап прийняття рішень — це є утвердження одного з варіантів як обов'язкового орієнтиру для організації діяльності кадрових служб.

Обов'язковою умовою кадрового планування є визначення потрібних коштів для відтворення персоналу.

Структура кадрового планування може бути представлена таким чином:

- збір інформації про персонал;
- визначення мети планування діяльності;
- перевірка інформації про персонал на її відповідність меті планування виробництва;
- визначення можливості реалізації мети кадрової політики;
- планування потреб у персоналі;

- проектування процесу залучення, адаптації та вивільнення персоналу;
- визначення використання персоналу;
- розробка плану навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- планування ділової кар'єри, службово-професійного просування;
- розгляд майбутніх витрат на персонал;
- здійснення регулярного контролю та забезпечення розвитку окремих видів планування.

## 2. Маркетинг персоналу

**Маркетинг персоналу** — це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення та покриття потреби в персоналі.

Маркетинг персоналу можна розглядати в широкому розумінні, і тоді його метою є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці для підвищення її ефективності та розвитку в кожного працівника партнерського, доброзичливого ставлення до фірми.

Маркетинг персоналу у вузькому розумінні передбачає виконання особливої функції служби управління персоналом, що полягає у виявленні та забезпеченні потреби в кадрових ресурсах.

Завдання маркетингу персоналу — володіти ситуацією на ринку праці.

Вихідною інформацією для формування плану персонал-маркетингу й заходів щодо його реалізації є аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників. Під зовнішніми чинниками слід розуміти умови, які організація не може змінити, але повинна враховувати.

Таблиця 1. Зовнішні фактори, що визначають напрями персонал-маркетингу

ор.	Назва зовнішніх чинників	Характеристика зовнішніх чинників
	Ситуація на ринку	Визначається загальноекономічними, демографічними процесами, рівнем безробіття, структурою резервної армії праці
	Розвиток технології	Визначає зміни характеру та змісту праці, що формує зміни вимог до спеціалістів і робочих місць, підготовки й перепідготовки персоналу
	Особливості соціальних потреб	Врахування цього чинника дає змогу уявити структуру мотиваційного ядра потенційних співробітників, що визначається характером сьогоденних суспільних і виробничих відносин
	Розвиток законодавства	Слід враховувати питання трудового законодавства, можливість зміни його, особливо у сфері охорони праці, зайнятості і т. п.
	Кадрова політика організацій конкурентів	Вивчення форм і методів роботи з кадрами в організації конкурентів з метою розробки власної стратегії поведінки й необхідних змін у кадровій політиці

Таблиця 2. Внутрішні чинники, що визначають напрями персонал-маркетингу

ор.	Назва внутрішніх чинників	Характеристика внутрішніх чинників
	Мета організації	Точність і конкретність системи цілей визначає чітку спрямованість довготривалої політики організації
	Фінансові ресурси	Оцінка потреб і можливостей організації у фінансуванні заходів з управління персоналом визначає вибір компромісних варіантів у плануванні потреби в персоналі, забезпеченні цієї потреби, використанні кадрів, їх підготовки та перепідготовки

**Кадровий потенціал** Цей чинник пов'язаний з оцінкою можливостей спеціалістів із чітким розподілом обов'язків між ними й визначає успіх плану маркетингу

**Джерела покриття** Визначає можливості вибору організацією тих джерел забезпечення потреби в кадрах, які відповідають стану інших кадрової потреби внутрішніх і зовнішніх чинників

Основні напрями персонал-маркетингу:

- розробка вимог до персоналу;
- визначення потреби в персоналі;
- розрахунок планових витрат на придбання та подальше використання персоналу;
- вибір шляхів забезпечення потреби в персоналі.

Для того, щоб найняти потрібних працівників, керівництво повинне досконало знати, які роботи вони виконуватимуть, тобто мати характеристики цих робіт. Задля цього проводиться аналіз змісту робіт. Він необхідний для всебічної оцінки всіх спеціальностей і посад, сприяє прийняттю рішень про прийом персоналу, використовується в розробці тренінгових програм, параметрів оцінки виконання роботи, у встановленні оплати праці конкретним виконавцям і служить базою для розробки посадових інструкцій.

**Посадова інструкція** — це організаційно-розпорядчий документ, що регламентує роботу виконавця й визначає його компетенцію. Посадові інструкції розробляються по всіх управлінських посадах та спеціальностях. У розробці посадової інструкції використовуються такі документи:

- положення про структурний підрозділ;
- кваліфікаційні характеристики;
- технологічні схеми виконання управлінських робіт;
- інформація, отримана під час аналізу змісту робіт. Посадова інструкція має такі розділи: 1) загальні положення, 2) функції, 3) обов'язки, 4) права, 5) відповідальність працівника, 6) взаємодія зі співробітниками, 7) оцінка діяльності і стимулювання працівників.

Інструкції переглядаються в разі зміни функцій підрозділу та зміни функцій працівника. Вони розробляються за участі виконавця й керівника підрозділу, із залученням працівників кадрової служби.

Керівник підприємства діє на основі статуту підприємства та законодавчих актів. Керівники підрозділів діють на основі положення про підрозділи, тому для них посадову інструкцію можна не розробляти. Затверджує посадову інструкцію керівник підприємства або його заступник.

Існують різні види потреби в персоналі.

1) Розрізняють кількісну і якісну потреби в персоналі.

Під **якісною** розуміють потребу в персоналі: за категоріями, професіями, спеціальностями, за кваліфікацією. Розраховується ця потреба, виходячи з:

- професійно-кваліфікаційного поділу робіт, що зафіксовано у виробничо-технологічній документації;
- вимог до посад і робочих місць, закріплених у посадових інструкціях та описах робочих місць;
- штатного розкладу організації та її підрозділів;
- документації, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виокремленням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців;

Завдання визначення **кількісної** потреби в персоналі полягає у виборі методу розрахунку чисельності (за тривалістю трудового процесу, за нормами обслуговування або за робочими місцями) і встановленні вихідних даних для розрахунку необхідної чисельності.

2) Окрім цього розрізняють загальну й додаткову потреби в кадрах.

**Загальна** потреба дорівнює чисельності працівників, необхідних для вирішення завдань поставлених у виробничих, інвестиційних, фінансових, маркетингових та інших планах і програмах.

**Додаткова** потреба може бути викликана як зростанням масштабів діяльності організації, так і вибуттям кадрів за об'єктивними обставинами, а також у результаті плинності кадрів.

3) В рамках планів визначають поточну і довгострокову потребу в кадрах.

**Поточна** потреба - не потреба в кадрах на даний час, що пов'язана з рухом персоналу, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками по догляду за дитиною.

**Довгострокова** потреба — не потреба в персоналі на майбутні періоди. Ця потреба визначається заданими прогнозу, який ґрунтується на аналізі вікової структури, коефіцієнті плинності кадрів, розвитку підприємства, зміні виробничої програми.

### 3. Методи визначення потреб у персоналі

Для визначення потреби організації в персоналі потрібно з'ясувати, під впливом яких факторів вона формується. Оскільки підприємство є відкритою соціальною системою, його потреби в персоналі обумовлюються стратегією його розвитку, на яку впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

**Внутрішньоорганізаційні фактори** — це, перш за все, цілі організації, для реалізації яких потрібен персонал. При чітко визначеній цілі значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. І навпаки, при зміні цілей — перехід на випуск нової продукції, на нові технології - потреба в кількісному й якісному персоналі змінюється. Одним з напрямків змін потреби організації в персоналі є:

- внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили;
- звільнення за власним бажанням;
- вихід на пенсію;
- декретні відпустки тощо.

Служби управління персоналом повинні відслідковувати цю динаміку і прогнозувати зміни.

**Зовнішні фактори.** Серед великої їх кількості існує кілька найбільш важливих, що безпосередньо впливають на стан ринку праці - джерела робочої сили для більшості підприємств, темпи зростання і рівень інфляції та безробіття, структурні зміни (розвиток одного сектора економіки за рахунок іншого), розвиток техніки і технологій, політичні зміни, конкуренція та стан ринку збуту.

Відслідковування і знання динаміки факторів, які впливають на потреби в персоналі, є основою її планування. У кожний даний момент підприємство повинно вирішувати питання: в якому підрозділі, яку загальну кількість працівників і якої кваліфікації потрібно мати для забезпечення процесу виробництва. Після чого визначається потреба в робочій силі.

Для визначення кількісного складу персоналу користуються різними методами — від найпростішого методу порівняння до більш складних комп'ютерних моделей.

Наймання працівників здійснюється на основі штатного розкладу.

Основними методами прогнозування потреби в робочій силі є:

**Економетричний**, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться з передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому.

**Екстраполяція** — найбільш простий метод, який часто використовується, суть якого полягає в перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє. Позитивною стороною є те, що він доступний. Негативна сторона — неможливість врахувати зміни розвитку організації і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткотермінового планування і для організації зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем. Багато організацій користуються методом скорегованої

екстраполяції, при якому враховуються зміни в співвідношенні факторів, що визначають кількість працівників, підвищення продуктивності праці, зміни цін тощо.

**Метод експертних оцінок** — це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреби персоналі. Цими спеціалістами є керівники підрозділів. Відділ управління персоналом займається збором і обробкою оцінок. Залежно від розмірів організації і кількості лінійних керівників проводять групове обговорення або письмовий огляд (кожному працівнику пропонується відповісти на ряд питань, підготовлених службою персоналу). Перевага цього методу — в залученні лінійних керівників з їх досвідом, знаннями, що дозволяє більш точно визначити потребу в кількісному й якісному вимірі.

**Метод трудових балансів** - метод, що відслідковує рух робочої сили, використання фонду часу і ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які потрібні організації в рамках планового періоду.

**Нормативний метод** — спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, затрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). До норм праці відносяться норми виробітку, часу, обслуговування, кількості. Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці.

Більш точні розрахунки чисельності потрібно проводити окремо за категоріями персоналу робітників, виходячи з трудомісткості продукції, тобто норм затрат часу, фонду робочого часу і рівня виконання норм

З допомогою норм чисельності визначається кількість працівників, потрібних для обслуговування обладнання, робочих місць, затрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт.

Нормативний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового.

Для визначення потреб у спеціалістах на термін до 5 років використовується **штатно-номенклатурний метод**, який ґрунтується на показниках розвитку підприємства, типових структурах і штатах, а також номенклатурах посад, які повинні займати спеціалісти з вищою та середньо-спеціальною освітою. Назви посад і рівень освіти в номенклатурі вказуються відповідно до Кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців, а назви спеціальностей — згідно з діючим переліком спеціальностей.

Для визначення потреби спеціалістах на перспективу при відсутності конкретних планових показників застосовують **метод розрахунку коефіцієнта насиченості**, який визначається відношенням кількості спеціалістів на 1 тис. працівників, або на обсяг виробництва і може застосовуватись при визначенні потреб у спеціалістах як для підприємства в цілому, так і окремих його підрозділів. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$П(\text{потреба}) = гп - кп,$$

де гп — середньоспискова кількість працюючих;

кп — нормативний коефіцієнт насиченості спеціалістами.

Важливу групу методів планування складають **математично-економічні**, які зводяться до оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких відносяться кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату.

**Методи лінійного програмування** дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм вибрати оптимальний варіант розвитку об'єкта управління, напрямку розміщення працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це при мінімальних затратах.

**Комп'ютерні моделі** — це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну факторів, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод і вимагає

спеціальних знань, вміння для використання, тому цей метод застосовується тільки у великих організаціях.

#### 4. Види планів з питань персоналу

Процес планування має своє логічне завершення в плані. План — це офіційний документ, в якому сконцентрована система взаємопов'язаних показників прогнозу розвитку організації для досягнення поставленої мети.

Залежно від тривалості планового періоду, цілей та умов планування розрізняють три види планування:

- стратегічне (перспективне);
- тактичне (середньострокове);
- поточне (оперативне);

На стратегічному рівні визначають довгострокові, розраховані на 10—15 років цілі підприємства, напрямки його розвитку, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвитку внутрішньої і зовнішньої торгівлі, концепції і напрямки розвитку народного господарства в цілому. Встановлюються трудові, фінансові, матеріальні ресурси, необхідні для досягнення цілей організації. Обирається метод (стратегія) досягнення цих цілей. Оформлюють результати стратегічного планування у вигляді концепцій і програм розвитку, протоколів намірів.

На тактичному рівні загальні цілі конкретизуються на коротший період — 2—5 років, і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси. Строку 2—5 років зумовлений тим, що він співвідноситься із тривалістю проектування й освоєння нової техніки, технології, реконструкції і технічного переозброєння, розв'язку масштабних задач по соціальному розвитку підприємства.

Результати тактичного планування оформлюють, як правило, документом економічного і соціального розвитку підприємства. Плани реалізації конкретних підприємницьких проектів на тактичному рівні (плани реконструкції, впровадження нових технологій, створення підприємств тощо), які вимагають залучення до цих процесів інвестицій, розробляють у формі бізнес-планів.

На оперативному рівні розв'язуються поточні завдання, які висувуються кон'юнктурою ринку, і, відповідно, плани розробляються в межах року. В річних планах завдання тактичного планування конкретизуються, уточнюються на основі вивчення руху персоналу, потреб виробництва. Планові розрахунки проводяться, як правило, у кварталному розрізі.

Безумовна вимога полягає в тому, що планування навіть нагальних завдань не повинно суперечити стратегічним і тактичним цілям підприємства.

В рамках термінових планів з персоналу виділяють такі їх види:

План з питань комплектування та використання персоналу, в який включається план руху персоналу, в межах якого вирішуються такі практичні завдання:

- орієнтація залучених працівників на заняття тих чи інших посад чи робочих місць;
- оволодіння знаннями тих спеціальностей і професій, до яких вони мають здібності;
- укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації, з врахуванням їх специфіки;
- створення системи професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості.

Внаслідок структурних змін, реорганізації виробництва або управління може виникнути ситуація необхідності скорочення персоналу. Планування роботи з персоналом, який звільняється, ґрунтується на класифікації видів звільнення. Критерієм класифікації є міра звільнення за ініціативою працівника, за ініціативою роботодавця або адміністрації, у зв'язку з виходом на пенсію. Відношення організації до працівників пенсійного віку є мірою рівня культури управління і цивілізованості економічної системи держави.



План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу включає такі розділи:

- визначення кількості звільнених і рівень їх кваліфікації;
- встановлення часу, в рамках якого буде проходити звільнення;
- виявлення кандидатур на переміщення в рамках підрозділів або підприємства
- регламентація способів матеріального стимулювання добровільного чи дострокового звільнення;
- визначення відповідальних за виконання запланованих заходів. Для забезпечення потреб нового виробництва в план підготовки включають:
- характеристику вимог до робітників;
- розрахунок потреб у персоналі;
- джерела задоволення тимчасової потреби в кадрах;
- напрями і форми підвищення кваліфікації;
- величину потрібних витрат.

Планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення — це складання планів горизонтального і вертикального переміщення працівників за системою посад або робочих місць, починаючи з початку прийняття працівника і до його звільнення з роботи. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткотерміновий періоді на перспективу, але і яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі.

Планування продуктивності та заробітної плати.

План заходів з удосконалення структури зайнятості може включати такі програми:

- впровадження сучасних принципів і методів організації та управління;
- зміни організаційної структури;
- освоєння нових технологій.

Планування витрат на персонал, куди включається:

- основна та додаткова заробітна плата;
- відрахування на соціальне страхування;
- витрати на відрядження та службові роз'їзди;
- витрати на професійний розвиток;
- придбання спецодягу тощо.

