



Кадровое планирование



Базой кадрового планирования являются:

- анализ потребностей в персонале
- изучение информации о производительности работающих и издержках на их содержание
- В связи с дефицитом рабочей силы кадровое планирование стало во многих организациях интегрирующей составной частью предпринимательского планирования



- **Планирование персонала** - процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время
- **Планирование персонала** - это система подбора квалифицированных кадров при использовании двух видов источников - внутренних (имеющихся в организации) и внешних (найденных или привлеченных)
- **Цель системы** - обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки
- **Кадровое планирование** – целенаправленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально - квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием

Кадровое планирование дает ответы на следующие вопросы:



- сколько работников, с каким уровнем квалификации, когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале)?
- 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 приспособлять их знания к меняющимся требованиям (планирование кадрового развития)?
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

Основные задачи кадрового планирования:



- разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами
- увязка кадрового планирования с планированием организации в целом
- организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации
- проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации
- содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании
- улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации

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
- разработка программ и мероприятий по развитию персонала

При осуществлении кадрового планирования 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-за возможного избытка или нехватки персонала

- **Кадровое планирование** включает применение **базисного процесса планирования** к решению потребностей человеческого ресурса в организации
- Чтобы быть эффективным, любой план человеческого ресурса должен быть основан на **долговременных планах организации**
- *Успех кадрового планирования* зависит в значительной степени от того, насколько тесно СУП в состоянии интегрировать эффективное планирование персонала с плановым процессом организации
- К сожалению кадровое планирование подчас недостаточно адекватно связано с полным общим планированием
- Кадровое планирование способно оказать значительную поддержку **стратегическому процессу планирования** при обеспечении средствами для достижения желаемых результатов

- Распространенная *ошибка* при кадровом планировании - сосредоточиться на краткосрочных потребностях и не скоординировать их с долгосрочными планами организации
- Сосредоточенность на краткосрочных потребностях - естественное следствие неинтегрирования кадрового планирования со стратегическим планированием
- Этот подход почти всегда ведет к неожиданностям, которые вынуждают отдел кадрового планирования сконцентрироваться на краткосрочных кризисах (замкнутый круг)
- Хотя кадровое планирование методически имеет много *общего с другими областями планирования*, тем не менее, по ряду важных аспектов оно от них отличается.

Проблемы кадрового планирования обусловлены:



- А.** Трудностью процесса планирования кадров, связанной со сложностью прогнозирования трудового поведения
- Б.** Возможностью возникновения конфликтов и так далее

Возможности использования кадров в будущем и будущее отношение их к работе прогнозируется, 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

Г. Двойственностью системы экономических целей в кадровой политике

- **Если при планировании в области маркетинга, инвестиций и так далее цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров сюда добавляются компоненты социальной эффективности**
- **Если в других областях можно оперировать количественными величинами (суммы денег), то данные при кадровом планировании носят преимущественно качественный характер (данные о способностях, оценки проделанной работы)**

Стадии процесса кадрового планирования

Процесс кадрового планирования состоит из *четырёх базисных шагов*:

1. Определение воздействия организационных целей на подразделения организации
2. Определение будущих потребностей (необходимых квалификаций будущего персонала и общего числа служащих, которые требуются для достижения данной организацией поставленных целей)
3. Определение дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации
4. Разработка конкретного плана действия по ликвидации потребностей в персонале

В отечественной литературе встречается и немного усеченная трактовка этапов кадрового планирования:


1. Оценка наличного персонала и его потенциала
2. Оценка будущих потребностей
3. Разработка программы по развитию персонала

- **Полностью эффективным кадровое планирование является лишь в том случае, если оно интегрировано в общий процесс планирования**
- **В качестве интегрированной составной части планирования кадровое планирование имеет своей задачей предоставление специалистам рабочих мест в нужный момент и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и склонностями**



С производственно-экономической точки зрения кадровое планирование представляет собой *оцениваемое с помощью чисто экономических и организационных критериев соответствие между работником и его рабочим местом на определенном участке труда*

Планирование персонала включает в себя следующие аспекты:

- 
- **определение потребности в персонале в разрезе специальностей и квалификации**
 - **планирование набора персонала**
 - **планирование высвобождения персонала**
 - **планирование использования персонала**
 - **планирование развития персонала**
 - **планирование затрат на персонал**

■ **Все виды кадрового планирования тесно связаны друг с другом, взаимно дополняют и корректируют мероприятия, предусмотренные в том или ином плане**

Планирование потребности в персонале включает:

- **Оценку наличного потенциала трудовых ресурсов**
 - **Оценку будущих потребностей**
 - **Разработку программ по развития персонала**
-
- **Конкретное определение потребности в персонале представляет собой *расчет необходимого числа* работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия**
 - **Расчет производится на основе *сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату* и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки**

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование и в отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия

Категории работников	Управленческие действия
Действующий персонал	Оценка производительности труда Распределение работников Обучение и развитие Оплата и мотивация Карьерный рост
Новички	Методы найма Процедуры отбора Введение в должность Условия заключения договоров Процесс адаптации Обучение
Потенциальные сотрудники	Методы найма Внешние связи Уровень оплаты труда Бонусы для персонала
Персонал, покинувший организацию	Увольнение по инициативе администрации Выход на пенсию Текучесть персонала

Действующие взаимосвязи в планировании потребности в персонале

Факторы	Их влияние	Методы определения
1. Факторы, существующие вне предприятия.		
1.1.Изменение конъюнктуры	Сбытовые возможности предприятия Себестоимость	Анализ тенденций, оценка
1.2.Изменение структуры рынка		Анализ рынка
1.3.Конкурентные отношения		Анализ положения на рынке
1.4.Данные, определяемые экономической политикой		Анализ экономических данных и процессов
1.5.Тарифное соглашение		Прогноз последствий, анализ принятых соглашений
2. Факторы, существующие на предприятие (внутренние)		
2.1.Запланированный объем сбыта	Количественные и качественные потребности в кадрах (новый спрос или пониженный спрос)	Принятие предпринимательских решений в соответствии с оценкой факторов, перечисленных в пункте 1.
2.2.Техника, технология, организация производства и труда	Численность необходимого персонала Объем и качество готовой продукции	Показатели на основе эмпирических данных организационного характера и науки о труде
2.3.Текучесть кадров	Дополнительная потребность в работниках для замены выбывших	Учет убытков
2.4.Простои	Нерациональное использование персонала Сокращение объема производства	Определение доли текучести кадров и простоев
2.5.Стратегия профсоюза	Кадровая политика	Переговоры

Планирование использования кадров

- Осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей
- *Цель* – по возможности целесообразное, то есть экономичное и справедливое по отношению к человеку распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами
- Реализация планирования использования кадров должна обеспечить оптимальную степень удовлетворенности работников своими рабочими местами в том случае, если были учтены их способности, умения, требования и мотивация
- При определении места работы в процессе планирования использования кадров наряду с учетом квалификационных признаков следует принимать во внимание также *психические и физические нагрузки на человека* на том или ином рабочем месте, их соответствие возможностям человека, принимаемого на работу

Планирование использования кадров

- **Посредством такой конкретизации планирования использования рабочей силы можно будет избежать завышения и занижения требований, профессиональных заболеваний, и др.**
- **Особые *проблемы в планировании использования* кадров возникают при обеспечении занятости таких групп работающих, как молодежь, пожилые работники и люди с ограниченными *физическими и психическими возможностями***
- **Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и возможностями**

Планирование обучения персонала

- призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда
- создает условия для мобильности и саморегуляции работника, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям производства
- это качественная составная часть кадрового планирования, которая включает в себя все усилия предприятий по сохранению соответствующего уровня знаний у трудового коллектива или же на повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки

Планирование обучения должно учитывать:

- требуемое количество учеников
- количество существующих работников, нуждающихся в обучении или переобучении
- новые курсы или расходы на существующие программы обучения



Планирование обучения персонала



Планирование роста квалификации кадров имеет большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала

- *С одной стороны*, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров
- *С другой* – дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.



Планирование сокращения или высвобождения персонала призвано показать:

- **кого следует сократить, где и когда**
- **шаги, которые необходимо предпринять, чтобы помочь сокращенным работникам найти новую работу**
- **политику объявления о сокращения и выплаты выходных пособий**
- **программу консультирования с профсоюзами или ассоциациями работников**

Причинами высвобождения кадров могут быть явления организационного, экономического или технологического плана

Штаты могут *сокращаться*, если работников больше, чем это необходимо для новой рыночной ситуации

Причиной сокращения штатов может быть и *несоответствие* работников занимаемым должностям, технический прогресс, уменьшающий затраты труда

- Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создание для этого персонала социальных трудностей
- Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений

***Критерием* классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации:**

- **по инициативе работника, то есть по собственному желанию**
- **по инициативе работодателя или администрации**
- **в связи с выходом на пенсию**

Результаты исследования показывают, что высвобождение работников только в том случае позволяет решить возникающие проблемы и дать ожидаемый эффект, если на предприятиях заранее планировали проведение этой работы и минимизацию возможных негативных последствий, связанных с высвобождением персонала

- Своевременные перемещения, переобучение, прекращение приема на работу в условиях ухода людей на пенсию и так далее являются средствами осуществления политики на **внутрифирменном рынке труда** в рамках планирования сокращения персонала
- Степень социальной напряженности при необходимости сокращения персонала может быть значительно уменьшена за счет использования разнообразных альтернативных решений: *сокращение рабочего времени (неполный рабочий день и т д), перевод на другую работу, стимулирование увольнения по собственному желанию*
- Смягчить проблему сокращения штатов помогает **стратегическое планирование штатов**, то есть проведение соответствующей политики привлечения подготовки, ротации квалифицированных кадров
- Стратегическое планирование в этом случае предусматривает **проведение компенсационных мероприятий** в соответствии с резервом времени, что позволяет избегать более жестких мер по сокращению штатов

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется *рядом отличий*:

- ❖ Оно может быть заранее спрогнозировано с достаточной точностью по времени
- ❖ Это событие связано с существенными изменениями в личной жизни
- ❖ Отношения организации к пожилым сотрудникам являются мерилем уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы

С временной точки зрения планирование персонала можно рассматривать в трех временных уровнях (горизонтах):

- *краткосрочное*, которое распространяется на период не более одного года
- *среднесрочное*, при котором имеются планы на интервал от одного до пяти лет
- *долгосрочное*, включающее планы, охватывающие более чем пятилетний период

Причины необходимости планирования персонала:

- сотрудники с необходимыми знаниями и способностями не всегда находятся в распоряжении предприятия
- излишний персонал не может все время эффективно применяться на предприятии

Планирование персонала включает в себя два аспекта:

- разработку мероприятий по привлечению на предприятие специалистов необходимой квалификации;
- разработку мероприятий по развитию, сохранению, использованию и высвобождению персонала.

Факторы, воздействующие на конкретные временные рамки кадрового планирования

Фактор прогноза	Краткосрочное планирование (0-2 года)	Среднесрочное планирование (2-5 лет)	Долгосрочное планирование (более 5 лет)
Спрос	Оправданная занятость, включая рост, изменения и оборот	Потребности выводятся из ресурсов и планов	В некоторых организациях аналогично среднесрочному, в других – повышение осведомленности в среде и технологии – метод экспертных оценок
Предложение	Перепись служащих без ожидаемых потерь плюс возможные поддержки зависимых групп	Вакансии персонала ожидаются исходя из конкретных данных о повышении производительности, производных из планов развития	Управленческие ожидания изменения характеристик служащих и будущих возможностей персонала
Сеть потребностей	Количество и виды необходимого персонала	Количества, виды, данные и уровни потребностей	Управленческие ожидания будущих условий, воздействующих на непосредственное решение

Сущность **кадрового планирования** заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и требованиями производства. Рабочие места, с точки зрения производительности и мотивации, должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных условий труда и обеспечения занятости

*Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в **оперативном плане работы с персоналом**. Структура оперативного плана содержит*

✓ **кадровые стратегии** (разработка основ кадровой политики, создание возможностей должностного и профессионального продвижения работников, обеспечение развития кадров для выполнения новых квалифицированных работ и адаптации их к изменяющимся условиям производства);

✓ **кадровые цели** (определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии);

✓ **кадровые задачи** (обеспечение фирмы в нужное время, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией персоналом, который необходим для достижения целей);

✓ **кадровые мероприятия** (разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей организации и каждого работника, определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий).

Содержание оперативного плана работы с персоналом

✓ **планирование привлечения персонала** (мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников);

✓ **планирование трудовой адаптации** (первичной, то есть приспособления молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности, и вторичной – приспособления работников, имеющих опыт);

✓ **планирование высвобождения или сокращения персонала** (избыток рабочей силы возникает вследствие рационализации производства и управления);

✓ **планирование использования персонала** (наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека);

✓ **планирование обучения персонала** (обучение на рабочем месте и вне рабочего места);

✓ **планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения** (начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением, необходимо организовывать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест);

Кадровое планирование создается на базе целей организации и состоит из 4 частей:



Этапы реализации кадрового планирования (планирование персонала)

№ этапа	Название этапа	Характеристика этапа
1	Информационный	Сбор и обработка необходимой информации об имеющемся персонале и его развитии в перспективе.
2	Разработка проектов кадрового плана	Анализ кадровых ситуаций и перспектив их развития, разработка альтернативных вариантов проектов кадрового плана.
3	Принятие решений	Утверждение одного из вариантов плана, как обязательного ориентира для деятельности кадровой службы.
4	Определение затрат	Расчет затрат на содержание персонала.
5	Кадровый контроль	Осуществление контроля и выполнения кадровых решений на основе плановых и текущих данных предприятия (организации); корректировки кадровых целей на основе изменения целей организации (предприятия).

Процесс кадрового планирования

УСТАНОВИТЬ ЦЕЛИ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ,
СПЕЦИФИЧНЫЕ ДЛЯ ДАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

СОБРАТЬ И СИСТЕМАТИЗИРОВАТЬ ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ

СТАТИСТИЧЕСКИ ОБРАБОТАТЬ И ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ ЛИЧНЫЕ
ДАННЫЕ

ОПРЕДЕЛИТЬ ОБЪЕМ И ОХВАТ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

ОПРЕДЕЛИТЬ СРОКИ

СПЛАНИРОВАТЬ КАДРОВЫЕ
ПОТРЕБНОСТИ

ОПРЕДЕЛИТЬ
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

СПЛАНИРОВАТЬ КАДРОВЫЕ
ИЗДЕРЖКИ

ОПРЕДЕЛИТЬ ГРУППЫ
СОТРУДНИКОВ

СПЛАНИРОВАТЬ
РАЗМЕЩЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Алгоритм планирования:

Анализ внешней и внутренней среды

Стратегическое планирование

Планирование человеческих ресурсов

Прогнозирование
потребности в
персонале

Сравнение
потребности и
наличия

Прогнозирование
наличия
персонала

Равновесие

Избыток работников

Недостаток работников

Поддерживающие
мероприятия

Корректировочные
мероприятия по
увеличению гибкости
управления занятостью
работников

Корректировочные
мероприятия по
удержанию и
привлечению работников

Оценка трудовых ресурсов – это внутренняя аттестация работников на самом предприятии.

Работники могут быть разделены на:

- Работники решающие поставленные перед ними задачи и достигающие запланированных результатов**
- Работники , которые выполняют большую часть своих обязанностей добросовестно, но оставшуюся часть по разным причинам выполнить не могут**
- Работники , которые не могут выполнить большую часть работы качественно, а выполняют лишь меньшую часть**
- Работники, в которых сейчас организация не нуждается и зарплата, которых является убытком для организации.**

Оценка содержания работы на каждом рабочем месте,
осуществляется совместно с линейными руководителями и
включает:

- наблюдение за рабочим с целью анализа качества его работы и причин его снижающих
- собеседование с работником по этой же причине
- заполнение работником и руководителем вопросника по данной проблеме

Объединив результаты, можно создать ***классификатор рабочего места,*** выявив функции рабочего места и описание работ. , что
позволит определить:

- бесполезные работы от полезных , для сокращения штата
- исключить ненужное дублирование работ
- максимально расширить рабочие функции , задачи решаемые одним работником, избегая узкой специализации


Количественная потребность в кадрах - это потребность в определенном числе работников разных специальностей

Для определения количественной потребности в персонале могут использоваться следующие подходы:

- **метод, основанный на учете времени, необходимого для выполнения работ**
- **расчет численности персонала на основе данных о трудоемкости рабочего процесса;**
- **метод расчета по нормам обслуживания**
- **метод расчета по рабочим местам и нормативам численности**
- **статистические методы, позволяющие увязать потребность в персонале с объемами производства, трудоемкостью работ и др.**
- **методы экспертных оценок: простая экспертная оценка (когда потребность в персонал оценивается руководителем соответствующей службы) и расширенная экспертная оценка (когда потребность в персонале оценивается группой экспертов).**

Качественная потребность в кадрах – это потребность в работниках определенных специальностей, определенного уровня квалификации. Для определения качественной потребности в персонале также могут использоваться различные подходы

Среди них основными являются следующие:

- 
- профессионально- квалификационное деление работ на основе производственно-технологической документации
 - анализ положения об отделах, должностные инструкции и описание рабочих мест
 - Штатное расписание
 - Анализ документации, определяющей профессионально-квалификационный состав исполнителей для выполнения конкретных видов работ



При определении потребности в кадрах часто решающее значение предается *мнениям экспертов*, позволяющим лучше понять, какие качественные изменения кадрового состава необходимо произвести организации для успешного достижения поставленных целей

В качестве экспертов могут выступать как *работники организации, имеющие необходимый опыт, знания и подготовку, так и внешние эксперты*



Различают **текущую (сегодняшнюю)** потребность в рабочей силе и **перспективную**

В основе планирования потребности лежит **план рабочих мест**, позволяющий выявить:

- какие знания нужны работнику
- какие способности необходимы
- какой стиль поведения потребуется

Исходной основой является **штатное расписание**

Прогнозы движения персонала предполагают :

- оценку и прогнозирование источников покрытия
- прогнозирование причин движения и показателей движения

Методы определения потребности в персонале:

- регрессионный анализ,
- корреляционный анализ,
- метод экспертных оценок : *простая, расширенная, однокритериальная и многокритериальная*
- метод прямого счета,
- метод сравнений и др.

Различают следующие виды кадровой потребности:

***Общая потребность* - вся численность персонала необходимая для выполнения запланированного объема работ**

$$П_{пл} = Ч_{пл} * Н, \text{ где}$$

Ч_{пл} – общая численность персонала на конец планового года., Н – коэффициент насыщенности специалистами.

$$Н = (П_{баз} / Ч_{баз}) * 100,$$

Где, П_{баз}- общее количество должностей подлежащих замещению специалистами на конец базового года.

Ч_{баз}- общая численность работающих в базовом году

Дополнительная потребность это количество персонала

необходимое дополнительно в планируемом периоде к имеющейся численности базового года, обусловленное текущими нуждами предприятия. Она характеризуется двумя группами показателей : *количественными* (величина доп. потребности) и *качественными* (поло-возрастная структура, образовательная структура и т.п.).

$$D = D_{\text{пр}} + D_{\text{у}} + D_{\text{т}},$$

где $D_{\text{пр}}$ – дополнительная потребность на прирост должностей, подлежащих замещению в связи с расширением производства,

$D_{\text{у}}$ - дополнительная потребность на замещение естественной убыли,

$D_{\text{т}}$ - дополнительная замена на частичную замену практиков (недипломированные специалисты)

$$D_{\text{пр}} = P_{\text{пл}} - P_{\text{баз}}$$

$P_{\text{пл}}$ – общая потребность на конец планового периода,

$P_{\text{баз}}$ – общая потребность на конец базового периода.

$$Д у = П баз * К у$$

К у – средний коэффициент естественной убыли специалистов.

Годовой коэффициент естественной убыли специалистов и практиков – отношение их числа выбывших специалистов к общей потребности в специалистах на конец соответствующего года в %.

Средний коэффициент естественной убыли (К):

$$К = \frac{К у 1 + К у 2 + К у 3 + К у 4 + К у 5 + К у 6 + К у 7}{7}$$

Дополнительная потребность в специалистах на частичную замену практиков:

$$Д з = Ч пр * К з$$

Ч пр – численность практиков на конец базового года,
К з - коэффициент частичной замены практиков, принимаемый равным 3% в год.

- *Потребность и готовность предприятия* к введению систематического кадрового планирования возрастает по мере увеличения *размеров организации*, масштабов и сложности деятельности компании

Происходят изменения:

- содержания труда, технологий и самих орудий труда
- формируются новые требования к работникам, которые необходимо учитывать при отборе.

Пути покрытия потребности в персонале - способы приобретения персонала у определенного источника покрытия кадровой потребности

Активные:

- 1) организация набирает персонал в учебных заведениях при помощи заключения двустороннего соглашения с самим заведением и участниками обучения
- 2) организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости
- 3) использует услуги консультантов по персоналу и специализированных посреднических фирм по найму персонала
- 4) вербует новый персонал через своих сотрудников (из их семейного круга; в других организациях; в учебных заведениях)
- 5) заключает лизинговые соглашения с другими работодателями на определенных условиях предоставления кадровых ресурсов

Пассивные:

- 1) Организация сообщает о вакантных местах через рекламные объявления в СМИ и специализированных изданиях
- 2) ожидает претендентов после проведения рекламной кампании местного характера.

Требования к кадровому планированию:



- **гибкость или эластичность планирования, способность приспособления к альтернативным ситуациям**
- **устранение пробелов в информации и неопределенности в исходной ситуации**
- **учет в планах вероятных факторов влияния на плановые показатели**
- **координации отдельных планов и их взаимозависимости**
- **выявление и учет наиболее слабых звеньев производства**
- **наличие, анализ и учет всесторонней информации о кадра**