


# **Кадровое планирование в организации**



# Основные вопросы:

1. Понятие кадрового планирования
  2. Персонал организации: понятие и характеристики
  3. Система кадрового планирования: цель, содержание, направления
  4. Сущность и определение потребности в персонале
  5. Процесс кадрового планирования
  6. Оценка затрат на персонал
- 

# Понятие кадрового планирования

Планируя свою деятельность, организации формулируют цели, достижение которых позволяет повысить доходы компании, улучшить работу с клиентами, обеспечить высокое качество продукции или услуг. Достижение этих целей возможно только в том случае, если в организации будут работать люди, способные и готовые к решению поставленных задач.

Любая деятельность организации должна быть обеспечена человеческими ресурсами, составляющими ее персонал. А это значит, что определяя пути своего развития, предприятие должно точно знать какие работники, когда и где будут использоваться. Кроме этого, важно знать сколько и каких ресурсов для этого потребуется, например, сколько денежных средств понадобится выделить на оплату труда работников, на компенсации по временной нетрудоспособности (больничным), на выплаты сверхурочных и т.д.

Другими словами, для того, чтобы организация могла осуществлять свою деятельность сегодня и уверенно двигаться вперед, необходимо планирование всего того, что связано с ее человеческими ресурсами.

***Под кадровым планированием понимается процесс определения потребности организации в персонале, а также разработки мероприятий, позволяющих удовлетворить эту потребность с оптимальными затратами***

Прежде, чем перейти к рассмотрению системы и процесса кадрового планирования, необходимо точно определить, что мы понимаем под персоналом организации.

# Понятие персонала организации

**Персонал** – общность людей, объединенных совместной деятельностью в рамках одной организации, включающая всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев предприятия

## ВАЖНО:

к персоналу не относятся люди, выполняющие работы по договорам подряда или по договорам на предоставление консалтинговых услуг и т.п. Другими словами, персонал – это те сотрудники, которые выполняют виды работ, которые включаются в основные и вспомогательные виды деятельности предприятия, и получают заработную плату, а не предпринимательский доход или, например, гонорар;

факт заключения трудового договора имеет принципиальное значение, так как в период его действия организация и наемный работник состоят в особых отношениях, называемых трудовыми, т.е. отношениях между работодателем и наемным работником, а это означает, что и тот и другой должны выполнять целый ряд условий, чтобы их взаимодействие было конструктивным и взаимовыгодным. А именно: работники обязаны выполнять свою работу так как это определено в должностных регламентах, следовать правилам внутреннего распорядка, а также техники безопасности; работодатели же, в свою очередь, должны создать условия для того, чтобы трудовая деятельность была обеспечена всем необходимым (оборудованием, материалами, информацией и т.д. ), кроме того, они обязаны заботиться о здоровье и безопасности своих сотрудников, выплачивать заработную плату вовремя и в соответствии с результатами работы, а также выплачивать различные компенсации, связанные с условиями труда или наступлением временной нетрудоспособности. Таких взаимных обязательств между предприятием-работодателем и теми, кто выполняет различные виды работ вне трудовых отношений.

Как общность людей, **персонал характеризуется рядом признаков:**

1. **Численность:** *нормативная (плановая)*, зависящая от характера, масштаба, сложности производственных и управленческих процессов, а также *списочная (фактическая)*, представляющая число сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.
2. **Структура персонала** – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по определенным признакам: по видам деятельности; по категориям персонала (группам должностей); по образованию (высшее, среднее профессиональное, начальное профессиональное общее среднее и т.д.); по квалификации (классам, разрядам, категориям специалистов или рабочих); по стажу работы (общий стаж и продолжительность работы в данной организации); по социально-демографическому составу (по полу, возрасту и т.д.).
3. **Динамика персонала** – группа показателей, позволяющих выявить процессы, характерные для персонала данной организации, связанные с его использованием (стабильность персонала, текучесть, внутренняя мобильность, абсентеизм).
4. **Производительность труда** отражает общую результативность персонала и может быть представлена различными показателями, например, объемом реализации на одного сотрудника; объемом прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника; объемом производимой продукции за час производительного труда (в денежных единицах или в натуральных показателях).

**ПРИМЕЧАНИЕ:** методика анализа персонала приведена в приложении

# Система кадрового планирования

Цели предприятия различаются не только по содержанию, но и в зависимости от периода времени, необходимого для их реализации. В системе кадрового планирования происходит увязывание целей организации с целями и задачами в области УП.

**Долгосрочные цели** определяются на период от 3 до 5 лет и отражают принципиальные подходы к содержанию и направленности кадровой работы в длительной перспективе. Например: в связи с ожидаемым расширением деятельности компании удовлетворить потребность в персонале за счет активного внешнего найма и подготовки сотрудников, способных укрепить конкурентные позиции организации. В данном случае четко выделяются два основных направления в управлении персоналом – обеспечение возможностей дополнительного найма рабочей силы и организация обучения новых сотрудников в соответствии с требованиями предприятия. Эти цели составляют основу планирования деятельности организации.

Способы, методы и формы реализации этих направлений уточняются и приобретают вид конкретных задач на уровнях **среднесрочного (тактического)** и **краткосрочного** планирования.

Это происходит следующим образом



# Система кадрового планирования

**Долгосрочное планирование**

## ***Постановка целей***

осуществляется на этапе выделения кадровой стратегии на основе прогнозирования потребности в персонале

**Среднесрочное планирование**

***Уточнение целей*** кадровой стратегии в зависимости от характера ситуации, складывающейся внутри и вне организации

## ***Постановка задач***

– установление путей и способов реализации кадровой стратегии

**Краткосрочное планирование**

## ***Мероприятия***

- перечень конкретных действия, осуществление которых необходимо для решения кадровых задач: программы, сроки, исполнители, ресурсы



# Направления кадрового планирования

**Планирование  
потребности в  
персонале**

Установление численности, структуры и результатов труда персонала, необходимых для реализации целей

**Планирование  
мероприятий**

Выбор путей, форм, способов, сроков и методов удовлетворения потребности в персонале:

- привлечения и отбора рабочей силы;
- сокращения численности персонала;
- перемещений работников;
- оценки потенциала;
- обучения;
- социального развития и др.

**Планирование  
затрат**

Определение статей расходов на содержание штата и проведение запланированных мероприятий и расчет затрат

# Что такое «потребность в персонале»?

Изменения в деятельности современных предприятий происходят практически непрерывно и они всегда отражены в его целях и планах. причем в производственных планах речь идет только о том, что должно быть сделано и с какими результатами. Фактически содержание плана дает информацию о требованиях к исполнению работы различными подразделениями, а зачастую, и отдельными работниками.

## Планы определяют требования к:

### Результатам труда

- 📌 количеству продукции или услуг
- 📌 качеству
- 📌 срокам исполнения работ

### Содержанию работ (способам и средствам достижения результатов)

- 📌 технологиям
- 📌 применяемым ресурсам и оптимальности их использования
- 📌 процессам и регламентам и др.

Поэтому требования к персоналу могут представлены в виде



# Требования к персоналу

## Количество и качество персонала

### *Численность:*

- По должностным группам
- По профессиям (для рабочих)
- По квалификации
- По полу и возрасту (связано с условиями труда)

## Содержание работ

### *Трудовой процесс:*

- Цель работы
- Задачи
- Состав рабочих функций

### *Рабочее поведение:*

- (обеспечивающее достижение результата)
- Исполнительность (выполнение работ в соответствии с должностными обязанностями, технологией )
  - Ответственность
  - Клиентоориентированность
  - Инициативность и др.

## Результаты труда

### *Результаты:*

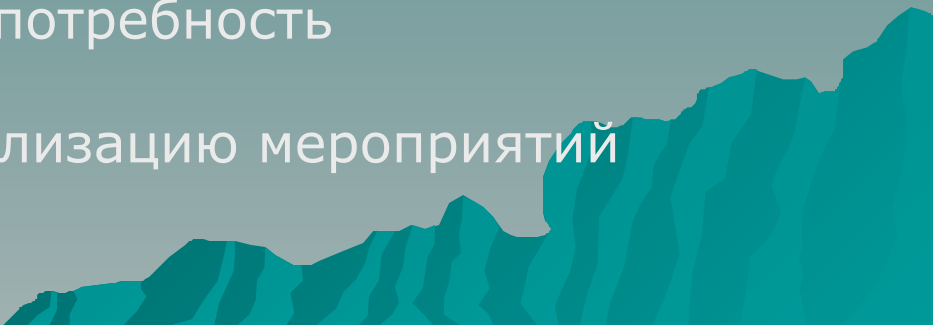
- Номенклатура продукции/услуг
- Производительность труда (количество и сроки выполнения работ)
- Качество продукции/услуг

Эта структура требований позволяет очень детально описать необходимый для реализации планов предприятия персонал с самых разных точек зрения. Думаю, вы обратили внимание на то что, чтобы «найти» эти критерии совсем недостаточно знать количество и квалификацию сотрудников – важно учесть все то, что безусловно, влияет на результаты их труда. И здесь нет ничего лишнего!

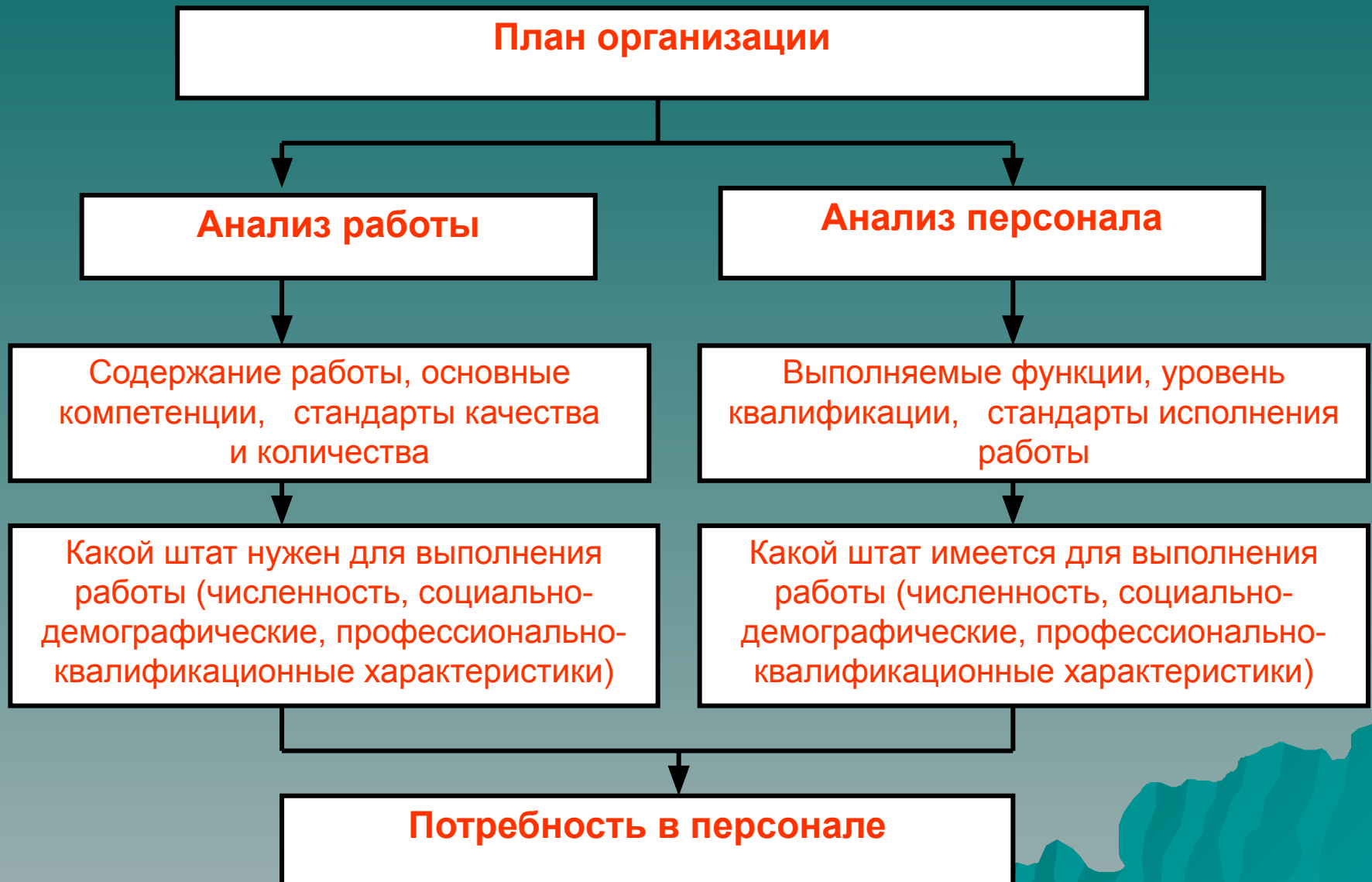
Однако, как правило, в режиме регулярного планирования в условиях стабильно работающего предприятия речь идет только о качественных характеристиках работников, наличие которых обеспечивает нормальные (в рамках производственных планов) результаты труда. То есть в рамках кадрового планирования происходит только определение задач, решаемых в процессах использования персонала: оценка, обучение, вознаграждение, продвижение. Другими словами, речь идет об обеспечении работоспособности персонала в границах нормативов производительности труда.

Если же планируются изменения в стратегии организации (открываются новые направления деятельности, реорганизация структуры предприятия, переход к новым стандартам, внедрение системы менеджмента качества и т.д.), то кадровое планирование будет охватывать множество аспектов УП: оптимизация численности персонала, разработка программ развития, разработка новых моделей оплаты труда и другое. Поэтому здесь потребуются детальное описание имеющегося персонала. Это нужно для того, чтобы увидеть все различия между будущими требованиями организации и сегодняшним состоянием ее человеческих ресурсов – только так можно найти «узкие места» и своевременно подготовиться к их устранению с тем, чтобы впоследствии не столкнуться с проблемами, осложняющими процессы достижения поставленных целей.

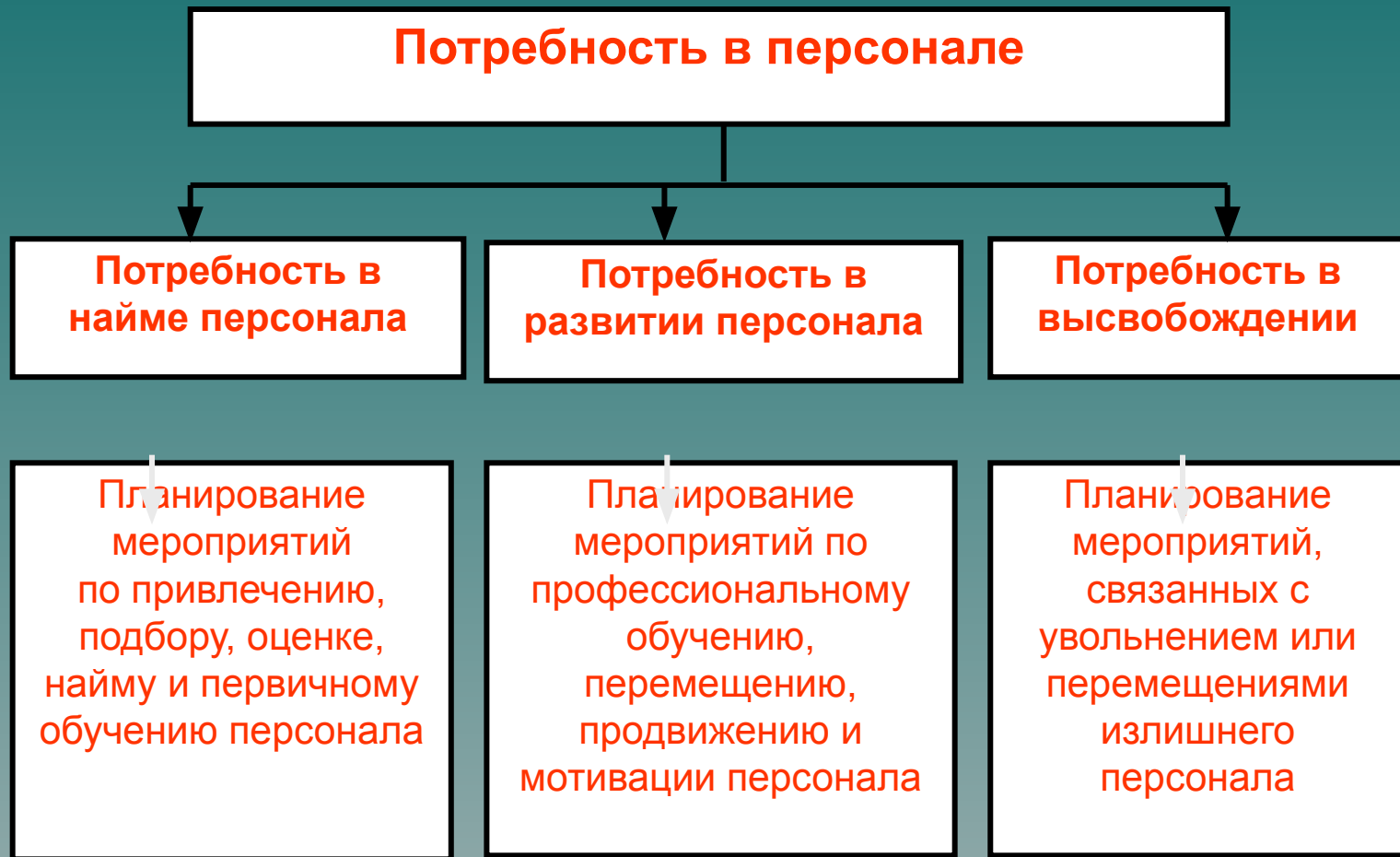
# Процесс кадрового планирования

- ◆ Анализ целей и задач организации (долгосрочных, тактических, оперативных)
  - ◆ Анализ содержания планируемой работы (задачи, функции, требования к исполнителям)
  - ◆ Анализ состояния имеющегося персонала (численность, профессионально-квалификационный состав, а также его динамика)
  - ◆ Выявление потребности в персонале путем сопоставления требуемых параметров и реальных характеристик работников
  - ◆ Планирование кадровых мероприятий, позволяющих удовлетворить выявленную потребность
  - ◆ Планирование затрат на реализацию мероприятий
- 

# 1 этап: Определение потребности в персонале



## 2 этап: Разработка мероприятий



## Оценка затрат

Любые действия в УП стоят достаточно дорого, ведь речь идет не только о стоимости тех или иных вложений, но и затратах времени всех участников процессов (сотрудников, руководителей, специалистов кадровых подразделений). Бережное и разумное отношение к ресурсам есть свойство успешного предпринимателя.

Как понять, много или мало мы тратим на своих работников, что считать вложениями, приносящими отдачу, а что – убытками? Эти вопросы решаются по-разному. Так, в 60-е гг в Мичиганском университете была разработана теоретическая модель «экономические оценки человеческих ресурсов» по управлению персоналом, которая впервые была апробирована в компании «Ар Джи. Барри корпорейшн». Суть данного метода состоит в том, что в специальных счетах учитываются затраты на «человеческие ресурсы», которые рассматриваются либо как долгосрочные вложения, либо списываются как потери. Важнейшими статьями затрат являются отбор персонала, ввод в должность, обучение в процессе работы в фирме, выплаты на социальное страхование и другие вложения в персонал. Уход ценного работника с предприятия до истечения срока амортизации затраченных на него средств, болезнь, смерть приравниваются к потерям капитала.

В это разделе мы познакомимся только с теми видами расходов на персонал, которые можно легко увидеть и посчитать.



## **Общие затраты предприятия, связанные с содержанием штата:**

- заработная плата основных сотрудников;
- заработная плата совместителей;
- премиальные выплаты;
- доплаты и надбавки предприятия;
- выплаты компенсаций работникам, высвобождаемым в связи с реорганизацией или сокращением штатов;
- оплата отпусков, больничных листов, инвалидности;
- дополнительное медицинское страхование, а также страхование от несчастных случаев, если таковое определено условиями выполнения работы;
- отчисления работодателя на социальное и пенсионное страхование;
- стоимость социального пакета предприятия (льготы, корпоративные мероприятия и др.);
- расходы на спецодежду, обувь, оборудование бытовых помещений;
- стоимость обучения и повышения квалификации;
- издержки организации на уплату налогов на заработную плату

# Ситуация

Компания «Арка» уже несколько лет успешно работает на рынке жилищного строительства. Получив три года назад два больших участка земли в ближнем пригороде для возведения пяти жилых домов, компания заключила несколько выгодных контрактов с поставщиками строительных и отделочных материалов, а также с крупной фирмой – изготовителем металлопластиковых конструкций (окон, балконных дверей, остекления лоджий).

В течение первых двух лет был полностью построен и сдан в эксплуатацию один дом, проведены фундаментные работы еще на двух объектах. Готовилась документация и подводились коммуникации к последней площадке.

Все складывалось благополучно до тех пор, пока в прошлом году цены на цемент и, вместе с ним, на другие строительные материалы, не выросли в 2 раза!

Проведя детальный анализ, руководство компании приняло ряд стратегических решений. Одним из них стало решение об открытии собственного производства металлопластиковых конструкций, что позволило бы существенно сократить затраты по этой статье.



Следующим этапом стала разработка проектов, планов и обоснований этого решения. В частности, был проведен анализ персонала, данные которого приведены ниже.

1. Численность производственного и управленческого персонала соответствует нормативной.
2. Основной персонал компании составляют рабочие, специалисты и руководители строительных специальностей.
3. Среди рабочих наблюдается высокая текучесть – 22%. Среди причин увольнения рабочие называют: тяжелые условия труда, неудовлетворительную заработную плату, большое количество сверхурочных работ.
4. Уровень сезонной заболеваемости работников растет из года в год, что приводит к срывам графиков строительных работ.

### **Задание:**

Что нужно предпринять руководству компании, чтобы принятое решение было выполнено?

### **Подсказка**

Сформулируйте задачи относительно персонала, которые нужно решить для открытия нового производства

Исходя из задач, составьте перечень мероприятий

Определите структуру затрат на их проведение

Оцените перспективность проекта