

В системе управления персоналом кадровое планирование занимает третье по значимости место после стратегии развития и стратегического анализа организации и формирования кадровой политики организации.

Планирование персонала (кадровое планирование, планирование рабочего состава предприятия) определяется как:

процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятого на определенные должности в конкретные временные рамки.

целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации с целью предоставления рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями работников и предъявляемыми требованиями.

целенаправленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале, контролю над его использованием.

Сущность кадрового планирования

- предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости. В результате интересы работодателя и работника уравниваются.

Кадровое планирование включает в себя:

1. Прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям).
2. Изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению».
3. Анализ системы рабочих мест организации.
4. Разработку программ и мероприятий по развитию персонала.

Пути покрытия потребности в персонале

Активные	Пассивные
<ol style="list-style-type: none">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.	<ol style="list-style-type: none">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:

1. Гибкость или эластичность планирования, способность приспособления к альтернативным ситуациям
2. Устранение пробелов в информации и неопределенности в исходной ситуации
3. Учет в планах вероятных факторов влияния на плановые показатели
4. Координации отдельных планов и их взаимозависимости.
5. Выявление и учет наиболее слабых звеньев производства
6. Наличие, анализ и учет всесторонней информации о кадрах



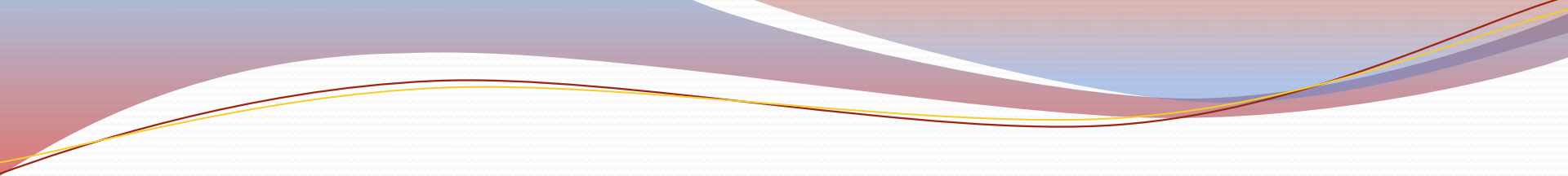
Цели и задачи кадрового планирования

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

- 1) кадровые стратегии (разработка будущей кадровой политики организации; создание возможности должностного и профессионального роста; обеспечение развития кадров для выполнения работ новой квалификации и адаптации их знаний к изменяющимся условиям);
- 2) кадровые цели (определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии; достижение максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работников);
- 3) кадровые задачи (обеспечение организации в нужное время, в нужном месте, в необходимом количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей);
- 4) кадровые мероприятия (разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей и задач организации и каждого работника; определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий).

При осуществлении кадрового планирования организация преследует следующие цели:

1. Получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве.
2. Наилучшим образом использовать потенциал своего персонала.
3. Уметь предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.



Планирование и прогнозирование потребности в персонале

Планирование потребности в персонале - одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Начальной ступенью процесса кадрового планирования является планирование потребности в персонале. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал

2. Новички

3. Потенциальные сотрудники

4. Персонал, покинувший организацию

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 дня персонала**

Персонал, покинувший организацию

**Увольнение по инициативе
администрации
Выход на пенсию
Текучесть персонала**

Варианты планирования в деятельности службы по персоналу

1. Планирование привлечения и адаптации персонала - планирование мероприятий по найму и приему персонала для удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.
2. Планирование использования персонала осуществляется за счет разработки плана замещения штатных должностей.
3. Планирование обучения включает переподготовку и повышение квалификации работников организации:
 - обучение на рабочем месте более дешевое и оперативное, тесно связано с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс тех, кто не привык обучаться в аудиториях;
 - обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от служебных обязанностей, от повседневной работы

4. Планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения заключается в необходимости организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника с момента его принятия и до предполагаемого увольнения по системе должностей или рабочих мест.
5. Планирование безопасности персонала и забота о нем необходима для сохранения хорошего психологического и физического состояния и профессиональных качеств персонала.
6. Планирование высвобождения или сокращения персонала с целью избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для этого персонала социальных трудностей, а также всевозможного смягчения перемены сотрудником рода деятельности.
7. Планирование расходов на персонал: на поиск новых работников, заработная плата, соцстрахование, детские учреждения, здравоохранении, спецодежда и пр.

Преимущества кадрового планирования

1. Организация лучше подготовлена для преодоления факторов внешней среды.
2. Позволяет найти новые и более эффективные способы управления персоналом.
3. Помогает избежать как избытка, так и дефицита работников.
4. Обеспечивает создание и развитие обучения персонала и преемственности руководства.
5. Позволит избежать дублирования в работе и улучшить координацию действий.



Виды и методы кадрового планирования

При качественном планировании выделяют следующие методы:

Метод экспертной оценки. Для этого привлекается эксперт, который анализирует проблемы планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные. Исходя из рекомендаций эксперта, формируются цели планирования, экспертами могут быть либо специалисты в области планирования персонала либо руководители.

Метод групповых оценок. В этом случае образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение поставленных задач. К таким методам можно отнести, например, «мозговой штурм».

Метод Дельфи включает в себя экспертные и групповые методы. Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в групповых дискуссиях и принимаются соответствующие решения.

Методы моделирования обычно обеспечивают упрощенный просмотр кадровых потребностей организации. При изменении входных данных кадровые разветвления могут проверяться для различных сценариев потребностей в персонале.

При количественном планировании используются следующие методы:

1. Балансовый метод основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Такой план представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой - их распределение.

2. Нормативный метод. Суть его состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции.

3. Статистический метод устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных (экстраполяция - наиболее простой и часто употребляемый метод, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее).

Методы определения необходимой численности кадров предприятия:

Методы расчета количественной потребности в персонале:

- Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса. Данные о времени процесса дают возможность рассчитать численность рабочих-сдельщиков или рабочих-повременщиков, количество которых определяется непосредственно трудоемкостью процесса.
- Метод расчета по нормам обслуживания. В зарубежной литературе «агрегат-метод», показывающий зависимость рассчитываемой численности от количества обслуживаемых машин, агрегатов и других объектов.
- Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности. Как разновидность метода норм обслуживания, так как и необходимое число работников по числу рабочих мест, и нормативы численности устанавливаются исходя из норм обслуживания.

Для расчета численности персонала используют

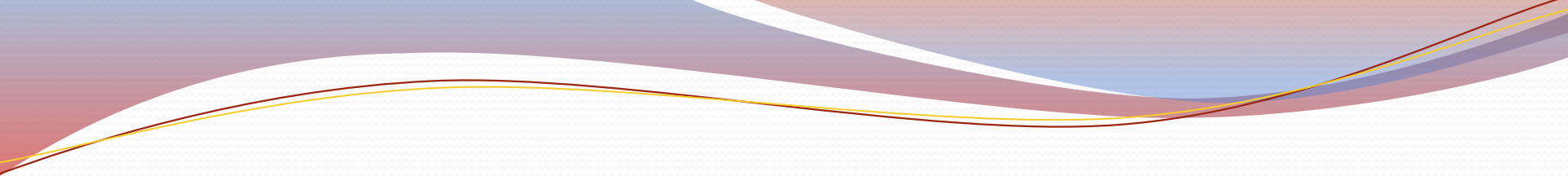
- стохастические методы
- методы экспертных оценок

Стохастические методы расчета основываются на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и другими переменными величинами (например, объемом производства). В расчет принимаются данные за предшествующий период и предполагается, что потребность в будущем будет развиваться по аналогичной зависимости.

Наиболее часто применяются следующие стохастические методы: расчет числовых характеристик; регрессионный анализ; корреляционный анализ.

Применение методов экспертных оценок производится с использованием опыта специалистов и руководителей.

Эти методы подразделяются на простую и расширенную оценку, включающую как однократную, так и многократную экспертную оценку.



Фактическая потребность в персонале, расчет которой учитывает необходимость покрытия планового или внепланового выбытия персонала и плановое поступление

Этапы кадрового планирования

Процесс кадрового планирования состоит из четырех основных этапов:

- определение воздействия организационных целей на подразделения организации;
- определение будущих потребностей (квалификация и специальности, количество);
- определение дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации;
- разработка конкретного плана действия по ликвидации потребностей в персонале.

Этапы кадрового планирования

- 1 этап. Кадровое планирование базируется на стратегических планах организации. На основании стратегических планов организации рассматривается план человеческих ресурсов.
- 2 этап. Постановка кадровой проблемы: требуемое количество рабочей силы (по должностям и специальностям) и ее качество (уровень знаний, опыта, навыков) для заданной производственной программы и организационной структуры фирмы. Для этого используются различные методы, в том числе «фотография» рабочего места, анкетирование и собеседования с работниками.
- 3 этап. Оценка кадровых ресурсов фирмы в трех направлениях:
 - ◇ оценка состояния имеющихся ресурсов (количество, качество, результативность труда, текучесть, заслуги, компетентность, загруженность и т.д.);
 - ◇ оценка внешних источников (работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся);
 - ◇ оценка потенциала указанных источников (качественные резервы развития ресурсов).
 - ◇ оценка соответствия требований и ресурсов (в настоящее время и в будущем), что корректирует количественную и качественную потребность в кадрах.
- 4 этап. Разработка планов действия для достижения желаемых результатов, так, чтобы реализовать необходимые корректировки.

Имеются четыре пути, как сократить общее число служащих:

сокращение производства

истечение срока работы

побуждение к раннему уходу в отставку

побуждение к добровольному уходу с должности

Виды кадрового планирования

стратегическое – долгосрочное
(прогноз от 3 до 10 лет)

тактическое – среднесрочное (от 1
года до 3 лет)

оперативное – краткосрочное (не
более 1 года)

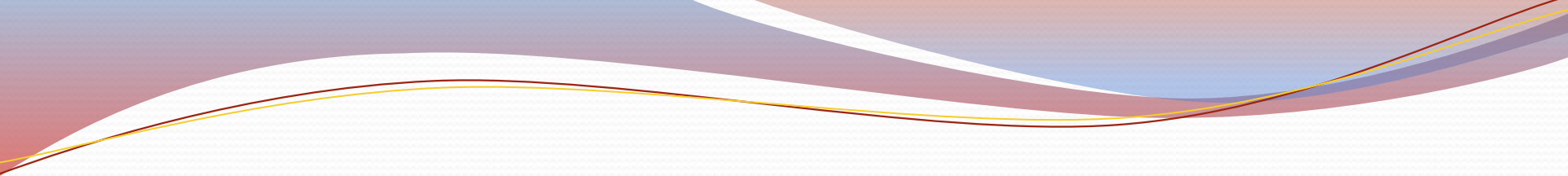
Кадровый контроллинг

Функция контроллинга состоит в координации целеполагания, планирования, контроля и информации. В качестве целей кадрового контроллинга можно назвать: поддержку кадрового планирования; обеспечение гарантии надежности и повышения качества информации о персонале; обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации (например, управление производством и т.п.); повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков для кадровой работы и т.д.

К задачам кадрового контроллинга относится создание кадровой информационной системы, а также анализ имеющейся информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы. Задачи могут состоять, например, в проверке эффективности отдельных кадровых подсистем (функций), причем особенно в контроле и анализе кадровых издержек.



Маркетинг персонала



Маркетинг персонала - вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами, образующими стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.

Маркетинг персонала рассматривается как:

основной принцип
управления,
ориентированного на
рынок;

метод
систематизированного
поиска решений;

средство достижения
конкурентных
преимуществ.

К общим направлениям маркетинга персонала можно отнести следующие:

маркетинговые исследования

стратегическое и тактическое планирование

сегментирование рынка труда, позиционирование субъектов рыночных отношений

определение цены трудового потенциала

формирование имиджа организации как работодателя на внешнем и внутреннем рынке труда

Основными функциями

маркетинга персонала являются следующие.

1. Информационная функция - создание информационного базиса как основы планирования персонала и коммуникаций по целевым группам (сегментам рынка). Она включает в себя: изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам; исследование внешней и внутренней среды организации; исследование рынка труда; изучение имиджа организации.
2. Аналитическая функция. Исследование внешней и внутренней среды деятельности предприятия через содержание соответствующих внешних и внутренних факторов. К внешним факторам относятся: общеэкономическая ситуация и состояние отрасли; развитие технологии; развитие законодательства; кадровая политика организаций-конкурентов. Основные внутренние факторы: цели организации; финансовые ресурсы; кадровый потенциал.

3. Коммуникационная функция. Установление и реализация путей покрытия потребности в персонале. Объектами коммуникационной функции являются:

- * сотрудники организации, которые выступают как участники внутреннего рынка труда;
- * внешний рынок труда как источник потенциальных претендентов;
- * открытость системы управления как основного фактора формирования имиджа фирмы.