

Н. Н. КОЗАК

Кадровое планирование персонала

БИБЛИОТЕКА ТОП-МЕНЕДЖЕРА



Н. Н. Козак

**Кадровое планирование
персонала. Библиотека
топ-менеджера**

«Издательские решения»

Козак Н. Н.

Кадровое планирование персонала. Библиотека топ-менеджера / Н. Н. Козак — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-833066-7

Рекомендовано в качестве справочника и учебного пособия топ-менеджерам, руководителям организаций и предприятий любой формы собственности, главам и специалистам муниципальных образований, студентам образовательных учебных заведений, слушателям курсов переподготовки и повышения квалификации, менеджерам по кадрам.

ISBN 978-5-44-833066-7

© Козак Н. Н.
© Издательские решения

Содержание

Глава 1 Планирование потребности в кадрах организации	6
Сущность кадрового планирования	6
Кадровое планирование включает в себя	7
Цели и задачи кадрового планирования	8
Виды и методы кадрового планирования	11
Виды кадрового планирования	14
Кадровый контроллинг и кадровое планирование	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Кадровое планирование персонала

Библиотека топ-менеджера

Н. Н. Козак

© Н. Н. Козак, 2016

ISBN 978-5-4483-3066-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 1 Планирование потребности в кадрах организации

Сущность кадрового планирования Понятие кадрового планирования

В системе управления персоналом кадровое планирование занимает третье по значимости место после стратегии развития и стратегического анализа организации (1) и формирования кадровой политики организации (2).

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 предоставление 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

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.

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 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**:

Г получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве;

Г наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;

Г уметь предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации.

Этапами процесса планирования целей являются: поиск, анализ и ранжирование целей, выбор и реализация целей, контроль и их проверка.

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

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.

Планирование использования персонала осуществляется за счет разработки плана замещения штатных должностей.

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.

Планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения заключается в необходимости организовать планомерное горизонтальное и вертикаль-

ное продвижение работника с момента его принятия и до предполагаемого увольнения по системе должностей или рабочих мест.

Планирование безопасности персонала и забота о нем необходима для сохранения хорошего психологического и физического состояния и профессиональных качеств персонала.

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.

Планирование расходов на персонал: на поиск новых работников, заработная плата, соцстрахование, детские учреждения, здравоохранении, спецодежда и пр.

К **преимуществам кадрового планирования** можно отнести следующие:

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.
6. Позволит избежать дублирования в работе и улучшить координацию действий.

Прогнозирование потребности в персонале строится на основе анализа прогнозов спроса и предложения в кадровых ресурсах. Главной задачей прогнозирования является установление влияния тенденций развития рынка на изменение потребности в персонале.

Виды и методы кадрового планирования

В теории прогнозирования разработаны различные методы, которые могут быть применимы и для прогнозирования потребности в персонале. Методы для прогнозирования потребностей в персонале могут быть основаны либо на суждениях (оценки управляющих и методика Дельфи), либо на использовании экономико-математических методов.

В кадровом планировании выделяют *количественные* и *качественные* показатели.

Качественная потребность, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений.

При качественном планировании выделяют следующие методы:

1) **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.

2) **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».

3) **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.

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

Количественная потребность в персонале планируется посредством определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью на определенный плановый период. Различают:

– **общую** потребность – вся численность персонала, которая необходима (брутто-потребность в кадрах);

– **дополнительную** потребность – количество работников, необходимое в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года, обусловленное текущими нуждами предприятия (нетто-потребность в кадрах).

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).

Выделяют методы **определения необходимой численности** кадров предприятия.

Можно выделить несколько основных методов 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 устанавливают исходя из норм обслуживания.

Для расчета численности персонала используют некоторые **статистические методы**: 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.

Расчет числовых характеристик применяется, как правило, в том случае, когда потребность в персонале в значительной мере связана с каким-либо фактором и эта связь достаточно стабильна: объемы производства; трудоемкость ремонта и т. п.

Регрессионный анализ предполагает установление линейной зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами.

Корреляционный анализ устанавливает тесноту связи между несколькими параметрами. Это может быть зависимость, определяющая степень влияния какого-либо параметра (например, объема производства или услуг) непосредственно на численность персонала.

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.

При простой оценке потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы. Метод не требует каких-либо существенных затрат, его недостаток в субъективности.

Расширенная экспертная оценка проводится группой компетентных работников (экспертов).

Приведенные методы позволяют определить **общую** потребность в персонале. Более важной величиной для кадрового планирования является фактическая потребность в персонале, расчет которой учитывает необходимость покрытия планового или внепланового выбытия персонала и плановое поступление. В качестве планового поступления рассматривается возвращение сотрудников после обучения, службы в армии, длительного отпуска и т. п.

Плановое выбытие – можно с определенной точностью прогнозировать и заблаговременно принять меры по приему или перестановке работников сокращение численности в связи с реорганизацией производства или услуг, реорганизацией оргструктуры; направление сотрудников на обучение, стажировку и т.п.; призыв в армию; выход на пенсию.

Внеплановое выбытие – представляет сложность для планирования: увольнение по собственному желанию или по инициативе администрации; длительная болезнь; дополнительные отпуска; незапланированный уход на пенсию и т. п.

Этапы кадрового планирования

Процесс кадрового планирования состоит из **четырёх 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.

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

В зависимости от цели, срока, функций подсистем управления персоналом можно условно выделить несколько видов кадрового планирования:

стратегическое – долгосрочное (прогноз от 3 до 10 лет)

тактическое – среднесрочное (от 1 года до 3 лет)

оперативное – краткосрочное (не более 1 года)

При **стратегическом кадровом планировании** речь идет о проблемно ориентированном, долгосрочном планировании (от 3 до 10 лет).

Зависит от внешних факторов (экономического, социального, технологического развития и пр.).

Является составной частью стратегического планирования организации, более детализированной и основой тактического планирования.

Тактическое планирование – средне ориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (от 1 до 3 лет). Строго ориентируется на цели, заявленные стратегическим кадровым планированием.

Детальнее фиксируются подробности кадровых мероприятий.

Является своеобразным мостиком между стратегическим и оперативным планом.

Оперативное кадровое планирование – краткосрочное (сроком до 1 года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей.

Состоит из точно обозначенных целей и конкретных мероприятий, необходимых для их достижения, и выделяемых материальных средств с указанием их вида, количества и времени.

Детально прорабатывают все подробности для наилучшего контроля

Составляется только на основе точной информации, которая слабо поддается обобщению. *Более* распространен на практике, чем план человеческих ресурсов.

Оперативный план работы с персоналом – это детализированный **по временному** (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), **объектному** (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и **структурному** (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкреплённых необходимыми расчетами и обоснованиями.

Кадровый контроллинг и кадровое планирование

Контроль как функция руководства всегда направлен на конкретные задачи и является составной частью целенаправленного процесса принятия кадровых решений. Контроль может касаться кадровых процессов и их результатов.

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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.