


# Кадровое планирование в организации



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***



# 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!

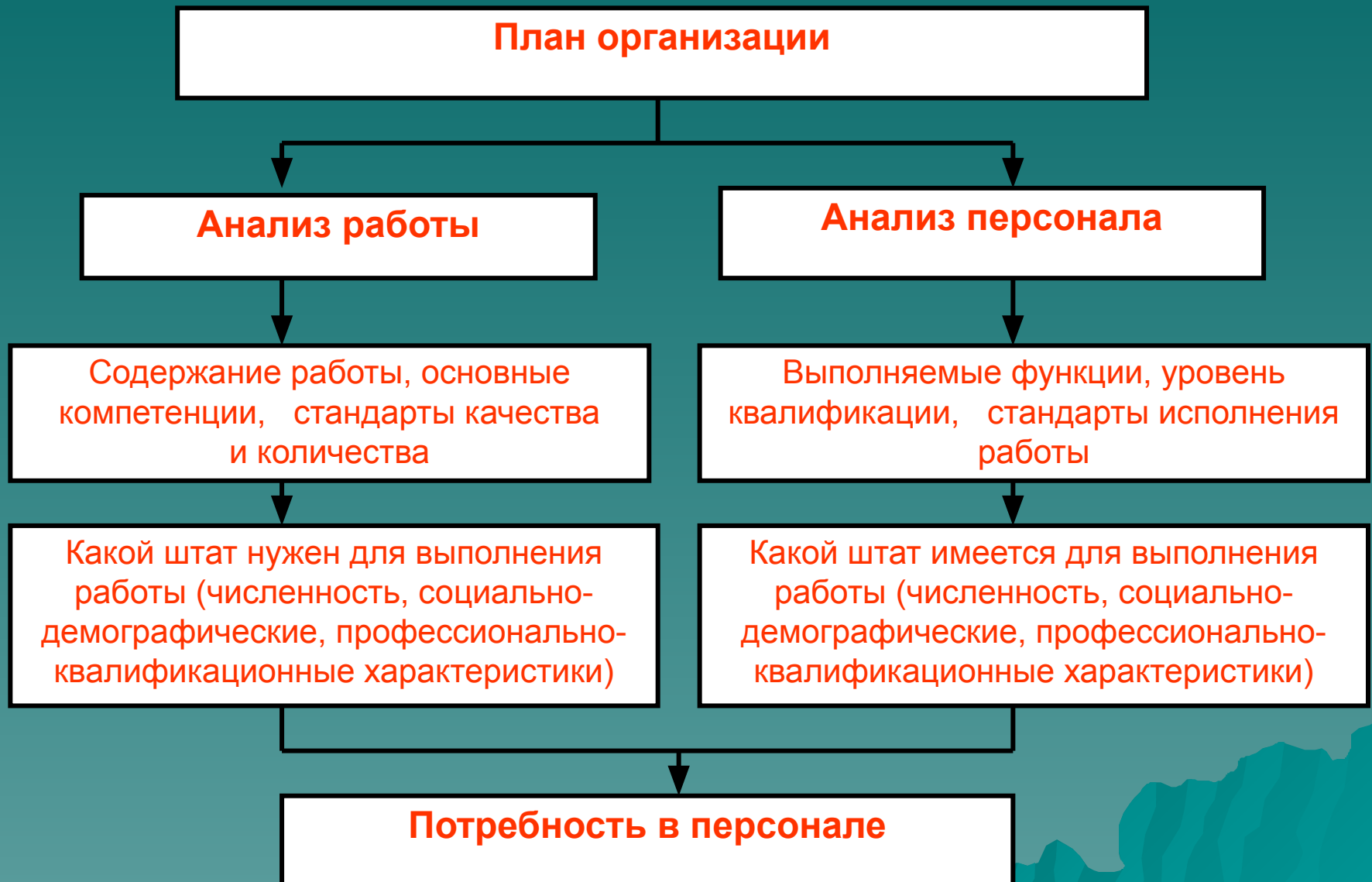
Однако, как правило, в режиме регулярного планирования в условиях стабильно работающего предприятия речь идет только о качественных характеристиках работников, наличие которых обеспечивает нормальные (в рамках производственных планов) результаты труда. То есть в рамках кадрового планирования происходит 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.

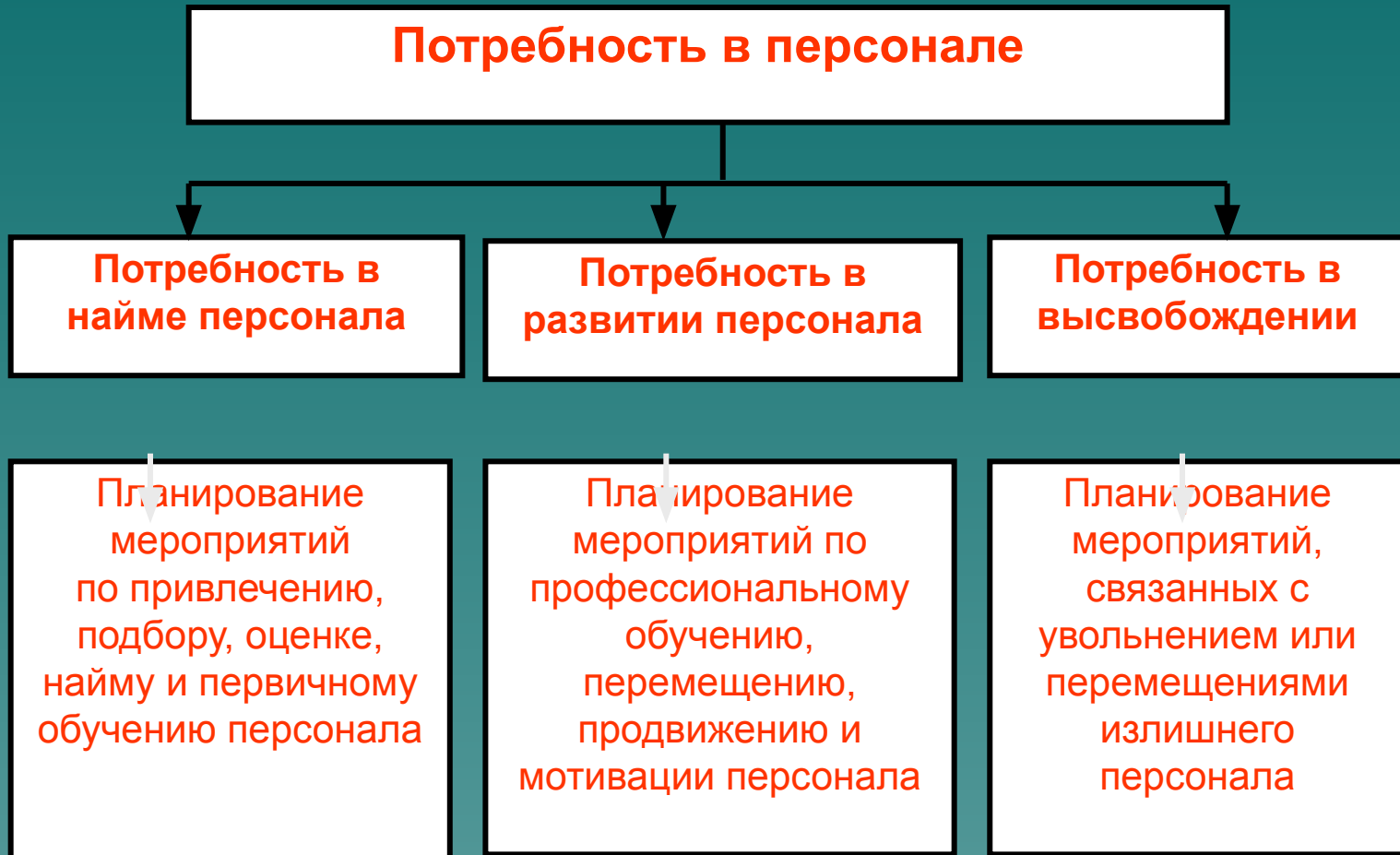
# Процесс кадрового планирования

- ◆ 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.

## **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