**Кадровое планирование**

Сущность и цели кадрового планирования:

Кадровое планирование — целенаправленная, научно обоснованная деятельность [организации](https://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizaciya.html), имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных — новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательства государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Кадровое планирование должно включать возможность обратной связи, поскольку если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов.

Цели кадрового планирования:

Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации. Цели и задачи кадрового планирования схематически представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Цели и задачи кадрового планирования организации

Цель кадрового планирования — предоставить работникам рабочие места в нужный момент и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.

Этапами процесса планирования целей являются: поиск целей, анализ целей и их ранжирование, оценка возможностей реализации, выбор и реализация целей, контроль и их ревизия (рис. 2).



Рис. 2. Процесс планирования человеческих ресурсов

Эффективное кадровое планирование должно отвечать на вопросы:

Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется?

Как лучше привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала?

Как эффективно использовать персонал в соответствии с его способностями, изменениями и внутренней мотивацией?

Каким образом обеспечить условия для развития персонала?

Каких затрат потребуют запланированные мероприятия?

Этапы и виды кадрового планирования:

По срокам кадровое планирование подразделяется на:

долгосрочное (прогноз от 3-х и более лет)

краткосрочное (не более 1 года)

Рассмотрим долгосрочное и краткосрочное кадровое планирование более подробно.

Долгосрочное кадровое планирование:

Инструментом долгосрочного кадрового планирования является план человеческих ресурсов, который, как правило, предполагает попытку прогнозирования на 3-5 лет вперед.

Компания должна оценить спрос на труд, потенциальные возможности предложения и состояние внешней среды деятельности. Путем взаимодействия всех названных факторов составляется план человеческих ресурсов, указывающий, какое количество и каких именно работников может потребоваться в будущем.

Краткосрочное кадровое планирование

Краткосрочное кадровое планирование, как правило, осуществляется на основании краткосрочного плана рабочей силы или оперативного плана, который рассчитан на период не более одного года и является наиболее распространенным 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, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Планирование потребности в персонале

Начальной ступенью процесса кадрового планирования является планирование потребности в персонале. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных [рабочих местах](https://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/rabochee-mesto.html), плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей (рис. 3).



Рис. 3. Схема планирования потребности в персонале

При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

Действующий персонал;

Новички;

Потенциальные сотрудники;

Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 11).

Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала

|  |  |
| --- | --- |
| 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 |

К преимуществам кадрового планирования можно отнести следующие:

Организация лучше подготовлена для преодоления последствий изменения внешней среды деятельности.

Тщательное определение возможных будущих потребностей в человеческих ресурсах помогает организации найти новые и более эффективные способы управления человеческими ресурсами

Организация может избежать как избытка, так и дефицита сотрудников.

Планирование поможет организации создать и в дальнейшем развивать программы обучения персонала и обеспечения преемственности руководства.

Руководство вынуждено будет критически оценить сильные и слабые стороны человеческих ресурсов компании и политики в области персонала.

Позволит избежать дублирования усилий работников компании и улучшить их координацию и интеграцию при выполнении работы.

Методы планирования персонала

В кадровом планировании выделяют количественные и качественные показатели.

При количественном планировании используются следующие методы:

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.

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

Статистически метод устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных.

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](https://www.grandars.ru/student/marketing/metod-delfi.html) 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.

Составить конспект лекции