

## СИСТЕМА КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Кудряшов Вадим Сергеевич**, кандидат экономических наук, доцент  
г. Санкт-Петербург, Россия  
Северо-Западный институт управления РАНХиГС

**Kudryashov Vadim Sergeevich**, candidate of economic Sciences, associate Professor  
St. Petersburg, Russia  
North-West Institute of management Ranepa

**Аннотация.** В статье рассматривается сущность кадрового планирования, его виды и специфика. Актуальность темы исследования обусловлена рядом факторов: во-первых, на современном этапе развития, в условиях усиливающейся конкурентной борьбы, компании находятся в постоянном поиске устойчивых и трудновоспроизводимых источников конкурентного преимущества; во-вторых, со второй половины XX века не только в теории, но и в практике управления большинства организаций признается наличие зависимости между эффективностью организации и эффективностью ее кадровой политики (и кадрового планирования как одного из ее направлений в том числе). Первоначально цель данного направления состояла, прежде всего, в удовлетворении потребностей кадрового обеспечения – производственно-экономических потребностей «работодателей» в квалифицированных кадрах, необходимых для максимально эффективного и рационального функционирования организации, и лишь затем социально-экономических интересов «работополучателей». На сегодняшний день она «распространяется» практически на все сферы управления персоналом. Несмотря на признание обозначенной зависимости и роли кадрового планирования в повышении организационной эффективности, для большей части организаций оно не стало управленческой нормой, а если и осуществляется, то не интегрировано в общую бизнес-стратегию, в отличие, например, от планирования производства, сбыта продукции, инвестиций в развитие и пр. Сложившаяся ситуация не просто «предполагает», а «требует» практических изменений в отношении, формулировании и реализации кадровой политики или направлений ее совершенствования.

**Ключевые слова:** кадровое планирование, кадровое обеспечение, персонал.

### THE WORKFORCE PLANNING SYSTEM OF THE ORGANIZATION

**Abstract.** the Relevance of the research topic is due to a number of factors: first, at the present stage of development, in the context of increasing competition, companies are in constant search of sustainable and difficult to replicate sources of competitive advantage; secondly, since the second half of the twentieth century, not only in theory but also in practice of management of most organizations recognized the existence of a relationship between the effectiveness of the organization and the effectiveness of its personnel policy (and personnel planning as one of its areas, including). Initially, the purpose of this direction was, first of all, to meet the needs of human resources - the production and economic needs of "employers" in the qualified personnel necessary for the most effective and efficient functioning of the organization, and only then the socio - economic interests of "workers". Today it "extends" practically to all spheres of personnel management. Despite the recognition of marked dependence and the role of personnel planning in enhancing organizational effectiveness, for most organizations it does not become a management norm, and if it is, it is not integrated into the overall business strategy, as opposed to, for example, from production planning, product sales, investments into development and so the Current situation is not just "assumes" and "requires" practical changes in relation to, the formulation and implementation of personnel policies and direction of its improvement.

**Keywords:** personnel planning, staffing, personnel.

Деятельность в рамках функции планирования заключается в разработке и постановке задач, определения путей и необходимых средств достижения целей. Роль планирования нельзя недооценивать, поскольку оно выполняет аналитико-прогностическую функцию, обеспечивая обоснование, оценку и выбор оптимального варианта развития системы; обеспечивает согласование и координацию действий для достижения результатов на основе рационального использования ресурсов (в этом отношении планирование – инструмент повышения эффективности), выполняет стимулирующую роль и пр. Именно в планировании в полной мере отражается осмысленный и целенаправленный характер управленческой деятельности, поэтому нельзя не согласиться с утверждением «что хорошо спланировано, то сделано».

Все отмеченное относится и к управлению персоналом, что и позволяет представить основную работу в этом направлении как кадровое планирование и осуществление конкретных мероприятий по его реализации.

Что касается определения кадрового планирования, то, прежде всего, обратим внимание на разность понятий кадровое обеспечение и кадровое планирование. **Кадровое обеспечение** – это разработка определенного состава процедур набора и отбора и их последовательное применение, а вовсе не стремление постоянно соответствовать изменениям рыночной среды.

Отсюда следует, что основная цель кадрового обеспечения – это гарантия того, что компания наймет нужных высококвалифицированных специалистов, в которых она нуждается.

Что касается определения кадрового планирования, то по содержанию понятие шире ранее рассмотренного. Поскольку подходов к определению много, то в качестве рабочего определения будем использовать следующее: **кадровое планирование** – целенаправленная, обоснованная и организованная деятельность, направленная на обеспечение организации в нужное время в необходимом количестве квалифицированными кадрами.

Назначение кадрового планирования заключается не только в решении текущих проблем, но и в прогнозировании будущих изменений во внешней среде организации и в самой организации; заранее определить оптимальный состав кадров, а также пути, способы и формы обеспечения организации сотрудниками и их эффективного использования; запланировать и реализовать мероприятия, способствующие адаптации человеческих ресурсов к изменениям ситуации.

Следовательно, кадровое планирование разнообразно по направлениям, содержанию и видам. Использование различных критериев позволяет выделить следующие его виды.

В зависимости от сроков можно говорить о стратегическом и оперативном кадровом планировании (или долгосрочном, среднесрочном и краткосрочном).

Стратегическое кадровое планирование – вид управленческой деятельности по определению направлений, подходов и целей кадровой политики для реализации генеральной стратегии.

Организационное назначение данного вида – определение не только основных направлений развития персонала и возможных мероприятий, необходимых для достижения плановых показателей, но и повышение управляемости им в длительной перспективе в зависимости от производственных, экономических и иных стратегических целей компании. Что касается сроков, то, как правило, сроки стратегического планирования предопределены сроками стратегии (сроки стратегии, в свою очередь, характеристиками рынка) [7].

Тактическое планирование ориентировано на «среднесрочную перспективу» и в большей степени ориентировано на решение кадровых проблем отдельных подразделений организации.

Оперативное планирование (преимущественно краткосрочное; до одного года) – деятельность кадровых служб не столько по разработке целей, сколько по решению текущих кадровых проблем и разработке мероприятий в рамках кадровой политики, вызванных изменением ситуации.

В реальной практике корпоративного планирования предпочтение отдается стратегическому и оперативному. Хотя в некоторых странах, в частности в Германии, широко применяется и тактическое кадровое планирование.

Имеет место быть и выделение долгосрочного (свыше одного года), среднесрочного (месяцы) и краткосрочного (дни, недели) планирования.

В зависимости от объекта планирования целесообразно говорить о коллективном и индивидуальном кадровом планировании.

Коллективное планирование включает определение потребности компании и/или ее отдельных подразделений в персонале (планирование найма, обучения или переподготовки, аттестации, использования персонала), разработку и внедрение систем стимулирования, ротации и пр.

К индивидуальному планированию относятся вопросы управления карьерным ростом отдельных сотрудников компании (разнообразные виды вертикального или горизонтального продвижения, ротации, замещения, обучения и пр.).

Таким образом, можно сделать вывод, что какой бы вид кадрового планирования ни применять и ни анализировать, общее, что их объединяет, – цель. А именно создание системы управления кадрами, базирующейся не столько на административных методах, сколько на вовлечении сотрудников в общую работу, на осознании ими своей роли не эксплуатируемых «безличных винтиков большой машины», а уважаемых участников общего дела, обладающих уникальными компетенциями; системы, базирующейся на социальных гарантиях и экономических стимулах. Причем последние ориентированы на соединение интересов (целей) как организации, так и ее работников, трудовой мотивации и удовлетворенности трудом, достижение максимальной производительности труда, повышение производственной эффективности, получение компанией высоких экономических показателей и пр. [7].

Все перечисленное предполагает необходимость разработки кадровых стратегий, целей, задач и мероприятий. Схематично это можно представить следующим образом (см. рис. 1).

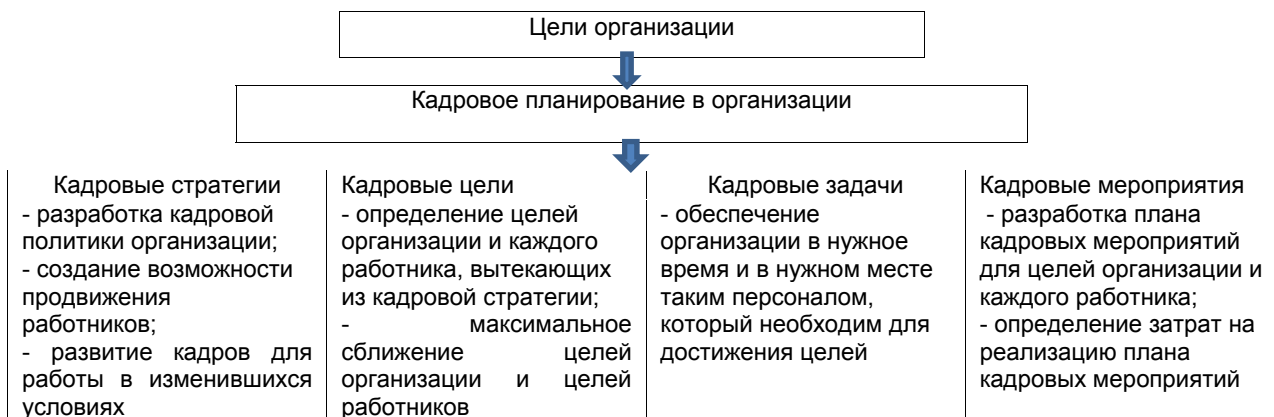


Рис. 1. Цели и задачи кадрового планирования [4].

Перечень задач, представленный на рисунке, не является исчерпывающим, поскольку изменение приоритетов предполагает постановку и новых задач (новые стандарты качества, схемы мотивации персонала; внедрение процедур управления и методов оценки результативности деятельности как сотрудников, так и самих служб управления персоналом; новые «системы кадровой безопасности» и пр.).

Что касается сущности (и преимуществ) кадрового планирования, то это:

- выявление кадровых проблем, препятствующих реализации стратегий хозяйственной деятельности;
- разработка кадровых решений, подлежащих осуществлению в ходе разработки стратегии компании; формулирование кадровой политики и обеспечение ее реализации;
- соответствие кадровой политики и кадровых программ (целям, направлениям, подходам, методам) общей стратегии компании;
- обеспечение результативности и эффективности компании, повышение ее конкурентоспособности;
- обучение и переподготовка кадров; создание резерва кандидатов при максимально низких затратах;

снижение количества избыточно или недостаточно квалифицированных кадров;

- исполнение законодательных и социальных обязательств организации и пр.[4].

Выделенные преимущества кадрового планирования (в отличие от кадрового обеспечения) делают его одной из важнейших составных частей бизнес-планирования.

Относительно методических, социальных и организационных требований к кадровому планированию то:

1. Необходимым условием кадрового планирования выступает тесная связь с развитием и стратегией фирмы.

2. Кадровое планирование обязано быть, с одной стороны, стабильным, поскольку именно стабильность связывает конкретные ожидания сотрудника, а с другой, динамичным, т.е. изменяться исходя из изменений стратегии и тактики компании, экономической и производственной ситуации.

Стабильными должны быть те аспекты (объекты) кадровой политики, которые «увязаны» на интересах сотрудников, заповедях и допущениях организационной культуры. К первым можно отнести обучение, мотивацию, карьерный рост, удовлетворенность, квалификацию, профессионализм и пр.

3. Поскольку обучение и подготовка квалифицированной рабочей силы связаны с серьезными затратами для компании, кадровая политика «обязана быть» обоснованной с экономической точки зрения, т.е. исходить из реальных финансовых возможностей компании.

4. Кадровое планирование должно обеспечить не только индивидуальный подход к работникам, но и быть направлено на создание благоприятных условий труда, создание и обеспечение возможностей продвижения по службе и необходимой степени уверенности в будущем.

Немаловажны решения относительно источников потенциального набора; информирования будущих работников о нуждах компании и потенциальном вознаграждении за заслуги и труд, моральном или денежном поощрении с целью снижения вероятности того, что кандидат после найма оставит организацию по истечении короткого срока; создание резерва кандидатов при максимально низких затратах и пр.

Каждая организация в соответствии со своими целями, возможностями и ограничениями с той или иной степенью успешности реализует или планирует реализовать отдельные мероприятия, относящиеся к кадровому планированию. В частности, крупным организациям со сложной структурой (как результат – и сложной профессиональной структурой персонала) приходится осуществлять более специфицированное планирование, нежели малым с относительно однородным и «легко обозримым» трудовым коллективом.

К предпосылкам кадрового планирования следует отнести:

1. Готовность руководства к интеграции в общее планирование деятельности компании стратегии управления человеческими ресурсами и, соответственно, к созданию для этого необходимых организационных и кадровых предпосылок.

2. Выбор целей, направлений и программ кадрового планирования и определение необходимых для этого расходов.

Как показывает опыт, кадровое планирование целесообразно начинать с таких вопросов, как: оценка потенциала и определение потребности в кадрах (прием, привлечение, увольнение), планирование развития кадров (переподготовка, обучение, стажировка), определение и оценка организационных возможностей для реализации намеченного.

3. Выбор периода планирования. По мнению практиков, при внедрении кадрового планирования целесообразно ограничиться одним-двумя годами, постепенно переходя на среднесрочное (до трех лет) и лишь затем на долгосрочное (свыше трех лет).

4. Решение о том, насколько оно должно быть специфицированным, зависит от размера, типа и характера деятельности организации, организационной структуры и структуры персонала организации. Чем разнообразнее виды деятельности, необходимые для решения производственных задач (с позиций их основных целей, трудовых обязанностей и действий, условий выполнения, необходимых знаний, навыков и

способностей персонала и пр.), тем более разнообразными должны быть не только стратегии и задачи, но и «плановые даты».

5. Информация об основных ориентирах деятельности: содержание труда, трудовые обязанности и действия; условия выполнения, необходимые для этого знания, навыки, квалификация, способности и прочие требования [2].

Чтобы кадровое планирование «внесло вклад» в достижение организационных целей, необходимо его «согласовать» с иными плановыми документами: финансовым планом, планом сбыта, производственным планом и пр. При этом возможны два подхода:

- «Кадровый план» – продолжение других важных планов, которые для него являются либо основой (например, производственный план), либо ограничением (финансовый план);
- План по кадрам «равноправен» с другими и принимает «завершенный вид» в рамках общего плана организации [5].

Поскольку персонал все больше и больше становится критическим фактором успеха, то целесообразен второй путь.

Мы уже обращали внимание на то, что наем «не тех» сотрудников может обойтись организации очень дорого, поэтому основная задача – обеспечить организацию квалифицированными сотрудниками, в которых она нуждается для эффективного функционирования.

В связи с этим кадровое планирование в действующей организации логично начать с оценки наличия персонала и анализа содержания труда. Руководство, прежде чем предпринять конкретные действия по набору / сокращению, должно определить, сколько человек занято и сколько должно быть занято выполнением каждой операции, необходимой для достижения конкретной цели; содержание труда работников, их обязанностей и действий, условий выполнения работ, необходимых знаний, навыков, способностей и прочих требований.

Следующим этапом кадрового планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей. Для целей эффективного прогнозирования рабочей силы необходима четко отработанная модель процессов, связанных с обеспечением организации кадрами.

**I блок - постановка кадровой проблемы.** Что необходимо производству с позиции его кадрового обеспечения? Параметры производственной программы, квалификация персонала, деловая культура и используемые технологии для обеспечения реализации производственных планов или стратегии. В то же время необходимо помнить о том, что конкретный набор требований даже по должностям, носящим общее название, имеет различия в зависимости от конкретных условий, уровня должности в организационной структуре и пр.

В рамках мероприятий «данного блока» обосновывается не только общая потребность в кадрах, но и потребность по отдельным должностям и специальностям [1].

**II блок (ресурсный) – источники решения проблемы.** Данный блок представляется ключевым, поскольку позволяет ответить на вопросы: какова ситуация и соответствует ли она должному? В рамках данного блока используется несколько методов оценки кадровых ресурсов фирмы:

- оценка и анализ состояния внутренних ресурсов – предполагает работу с такими параметрами, как: количество, текучесть, качество рабочей силы, производительность и результативность труда, компетентность, оптимальность загрузки, заслуги и т.д.;
- оценка внешних источников – нахождение необходимых кандидатов, которые заинтересованы в работе компании, является основной задачей набора [3].

Ориентация на внешние источники набора часто дает преимущества, которые проявляются в том, что кандидаты извне могут привнести новые идеи, снизить потребность (и издержки) в подготовке и развитии сотрудников, наем извне может служить показателем – признаком изменения бизнеса, внутри организации

может не оказаться требуемых кандидатов.

- оценка потенциала указанных источников. Безусловно, оценка потенциала – своего рода «лакмусовая бумажка» развитости кадрового планирования, его нацеленности на перспективу. Также существует мнение, что затраты на создание и использование разнообразных процедур отбора не окупаются, но если исходить из того, что нанятый сотрудник действительно хорошо выполняет свою работу, то можно ожидать и повышения организационной продуктивности [3].

В частности в работах зарубежных исследователей отмечается, что отношение результатов высокопроизводительных работников к результатам работающих с низкой производительностью – три к одному. В этом случае затраты на отбор высокопроизводительных сотрудников в долгосрочной перспективе сэкономят деньги организации.

Необходимо подчеркнуть, что реальные возможности ресурсного блока кадрового планирования определяются главным образом характером информационной базы, содержанием банка данных. Особое значение ресурсный блок приобретает в условиях инновационного процесса, поскольку кадры составляют важнейший элемент научно-технического потенциала фирмы, причем работающий в режиме активной обратной связи (генерирование нововведений). В данном блоке происходит выявление тех, кто способен развиваться в неопределенных условиях (новаторов), оценивается их пригодность к творческой работе. Часто меняется и единица оценки: ею становится группа работников, что связано с функционированием целевых структур [6].

Подытоживая анализ данной ступени, следует отметить, что в соответствии с эволюцией целей кадровой деятельности «произошел переход» от оценки внешних источников к внутренним, т.е. более пристальный анализ потенциала внутренних ресурсов, как реальных, так и потенциальных. Среди последних можно выделить: продвижение по службе, горизонтальный перевод (чередование должностных обязанностей – ротацию), повторный наем и возвращение бывших сотрудников. С другой стороны, наиболее высокие результаты дает комбинирование внутренних и внешних источников при наборе [6].

Оценка соответствия требований и ресурсов с упором не столько на настоящее, сколько на будущее, а вернее, посредством оценки соответствия настоящего требованиям будущего. Выявление разрыва окончательно корректирует количественную и качественную потребность в кадрах. Очень важно установить природу несоответствия требуемого и имеющегося, поскольку этим обуславливается круг мероприятий по его ликвидации, в том числе путем реализации имеющегося потенциала работников.

**III блок кадрового планирования (результатирующий) – решение проблемы.** Данный блок «содержит конкретные ответы» на все поставленные вопросы: программы и мероприятия по реализации требований производства с учетом имеющихся ресурсов: наем, адаптация, повышение квалификации и обучение, пути и формы вертикального и горизонтального продвижения, увольнение и возвращение бывших сотрудников и др.

Изменения во внешней среде и в организации обуславливают и новые подходы к «построению» программ развития человеческих ресурсов. В частности, проблема неопределенности количественных потребностей (в численности персонала, финансовых затратах и пр.) может быть решена посредством привлечения в целевые структуры внешних специалистов на контрактной (договорной) основе; а финансовые затруднения и отсутствие возможности подготовки / обучения своих сотрудников – внешним наймом квалифицированных работников. Качественные проблемы – развитие «рабочей силы с квалификационным запасом» – можно решать по ходу изменений требований производства [3].

Если говорить о сроках прогнозов потребностей в рабочей силе, то практика «показывает», что компании уделяют больше внимания долгосрочным аспектам кадровой политики, нежели краткосрочным. В этом случае целесообразно создание «банка данных», подробно характеризующих каждого работника, имеющиеся у него навыки, профессионально-квалификационные возможности (как реальные, так и потенциальные) и пр.

Таким образом, кадровая политика и кадровое планирование как одно из ее ведущих направлений способствуют не только формированию определенной системы работы с кадрами, но и получению экономического и социального эффекта при условии соблюдения норм действующего законодательства; возможности произвести расчет относительно количества служащих, необходимых компании, и профессиональной структуры, необходимой в данный период. Следовательно, подобно тому как организации тщательно взвешивают решения о финансовых расходах, они должны также тщательно взвешивать решения относительно управления персоналом посредством кадрового планирования.

#### Список литературы

- [1] Брайан Трейси. Искусственный отбор [Электронный ресурс] : 21 способ решения кадрового вопроса // М.: Альпина Паблишер, 2016. С. 102–116.
- [2] Ивашина Д. Д., Кудряшов В. С., Мосеева Е. А. Особенности процесса обучения персонала в деятельности организации // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2017. № 7. С. 189–196.
- [3] Кудряшов В. С., Мосеева Е. А. Основы формирования системы обучения персонала организации // *Juvenis scientia*. 2017. № 2. С. 19–24.
- [4] Одегов Ю. Г., Лабаджан М. Г. Кадровая политика и кадровое планирование // М.: Юрайт, 2016. С. 38–39.
- [5] Стратегия и тактика развития человеческих ресурсов // Сб. науч. трудов аспирантов и магистрантов межвуз. науч.-практ. конф. М.: Русайнс. 2016. С. 27, 58, 173.
- [6] Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2012. С. 847–848.
- [7] Планирование работы с персоналом кадровое планирование: цели и задачи основные виды и стадии кадрового планирования стратегическое планирование кадров
- URL: <http://rudocs.exdat.com>