

УДК 331.108

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

А.С. Абгарян

Студентка 4 курса Владивостокского государственного университета Экономики и Сервиса филиал в г. Находке. 692900, Приморский край, г. Находка, ул. Озерная 2. masilis2015@mail.ru

Костикова О.Н.

Соискатель ученой степени кандидата экономических наук, старший преподаватель кафедры Менеджмента и Экономики Владивостокского государственного университета Экономики и Сервиса филиал в г. Находке. 692900, Приморский край, г.Находка, ул.Озерная 2. kostikovaolesya@mail.ru

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально – экономическую эффективность любого производства.

При бурном развитии новых технологий все большую значимость приобретает обеспечение предприятия квалифицированными кадрами. Своевременное комплектование нужными кадрами всех ключевых подразделений предприятия становится невозможным без разработки и реализации кадровой политики.

Кадровое планирование становится важнейшим элементом кадровой политики, помогает при определении ее задач, стратегии и целей, способствует их выполнению через соответствующие мероприятия.

Недостаточно высокий уровень профессиональной подготовки части персонала предприятий затрудняет его адаптацию к современным требованиям, что делает особо значимым и актуальным теоретическую разработку социально-экономических механизмов подготовки и воспроизводства высококвалифицированных работников предприятий, обладающих высоким уровнем общего и специализированного образования!

Ключевые слова: кадровое планирование, кадровая политика, организация, набор и подбор сотрудников, трудовые ресурсы, стратегическое кадровое планирование.

HUMAN RESOURCES PLANNING IN THE CONDITIONS OF MARKET ECONOMY

A.S. Abgaryan

4 st. year student Vladivostok State University of Economics and Service, branch Nakhodka. 692900, Nakhodka, Ozernaya, 2. masilis2015@mail.ru

O.N. Kostikova

Candidate for a degree of candidate of economic sciences, senior lecturer of the Department of Management and Economics Vladivostok State University of Economics and Service, branch Nakhodka. 692900, Nakhodka, Ozernaya, 2. kostikovaolesya@mail.ru

In the conditions of the formation of a market economy in our country, particular importance is attached to the practical application of modern forms of personnel management that make it possible to increase the social and economic efficiency of any production.

With the rapid development of new technologies, the provision of qualified personnel with the company is becoming increasingly important. Timely staffing of all the key divisions of the company with the right personnel becomes impossible without the development and implementation of personnel policy.

Personnel planning becomes an important element of the personnel policy, helps in determining its tasks, strategy and objectives, facilitates their implementation through appropriate activities.

Insufficiently high level of professional training of a part of the personnel of enterprises makes it difficult to adapt to modern requirements, which makes the theoretical development of socioeconomic mechanisms for the preparation and reproduction of highly skilled workers of enterprises with a high level of general and specialized education particularly relevant and relevant.

Keywords: personnel planning, personnel policy, organization, recruitment and selection of employees, labor resources, strategic personnel planning.

Модернизация экономических процессов в последние два десятка лет, способствовала изменению характера жизнедеятельности отечественных предприятий: они получили практически полную хозяйственную самостоятельность, движение товаров и цен все больше подчиняется рыночным требованиям, создается рыночная инфраструктура в денежно-финансовой сфере, управленческие процессы становятся более адаптивными к внешним факторам. Большая часть предприятий выведена из государственной собственности. Российские производители имеют возможность выхода на внешние рынки.

Для увеличения срока действия организации и ее развития в условиях рынка, следует иметь и систематически получать требуемое число работников с соответствующей квалификацией. Данный факт явился причиной того, что способ управления организацией в настоящее время предполагает обособление из большого числа функциональных областей той, которая связана с человеческими ресурсами организации.

В настоящее время в организациях разных сфер деятельности происходит модернизация кадровых служб: область их деятельности становится больше, и, вместе с тем, усложняются процедуры управления.

Организации, ставящей перед собой цель преуспеть в конкурентной борьбе, необходимо добиться ситуации, когда каждый сотрудник обладает достаточно обширными знаниями. В данной ситуации кадровое планирование становится важнейшим элементом кадровой политики, помогает определить ее задачи, стратегии и цели, способствует их выполнению через соответствующие мероприятия. [1, с. 5].

Кадровая политика призвана придавать кадровой деятельности организации необходимую целенаправленность, научность и действенность. Кадровая деятельность и работа с кадрами – это кадровая политика в действии.

Кадровая политика предприятия определяется как выбор и реализация средств и способов наиболее рационального использования трудовых ресурсов при применении основных принципов и методов управления.

Основная цель кадровой политики заключается в своевременном обеспечении организации персоналом необходимого качества и требующейся численности.

Задачами кадровой политики являются:

- увольнение и/или сохранение работников, выбор оптимального пути сохранения сотрудников в случае необходимости;
- подготовка сотрудников внутри организации или поиск кадров с необходимой подготовкой во внешней среде;
- набор и подбор сотрудников из вне или переобучение имеющихся сотрудников;
- привлечение дополнительных трудовых ресурсов или рациональное использование имеющихся [2, с. 102].

При оптимальном осуществлении функциональных задач кадровой политики кадровое планирование приобретает более значимую роль, причем, это касается и частных компаний и государственных учреждений. Кадровое планирование – это инструмент службы персонала для принятия наиболее выгодных организации решений в отношении качественного и количественного состава персонала, а так же воплощения этих решений.

Предназначение кадрового планирования заключается в том, чтобы предусмотреть возможные изменения в будущем организации, ее трудовых ресурсов и внешней среды, своевременно сформировать необходимый кадровый состав, определить мероприятия, содействующие адаптации персонала к ситуационным изменениям.

Согласно трудам М. Армстронга, планирование персонала должно определять, какие кадры необходимы организации для достижения стратегических целей. Кадровое

планирование базируется на убеждении, согласно которому люди - наиболее значимый стратегический ресурс [3, с. 105]. Соответственно кадровое планирование является основной функцией для обеспечения работников предприятия рабочими местами в необходимом количестве и в нужное время согласно способностям и компетенциям, а так же требованиям производства. Задачами кадрового планирования с производственной точки зрения являются:

- обеспечение организации персоналом, который необходим для достижения целей организации;
- урегулирование взаимного соответствия задач;
- обеспечение определенного уровня квалификации исполнителей организационных задач;
- обеспечение активного мотивированного участия исполнителей в общей деятельности организации.

Решение данных задач происходит за счет детального планирования персонала, предусматривающее обозначение этапов данного процесса, определение сфер применения предпочтительно количественных и предпочтительно качественных методов планирования персонала, определение взаимосвязи и интеграции оперативного, тактического и стратегического планирования персонала [4, с. 47].

Планирование в условиях рыночной экономики предполагает учет большого количества мобильных факторов и величин, которые являются стихийными, малопрогнозируемыми и почти неуправляемыми. Именно поэтому современное планирование прежде всего нацелено на разработку ориентиров и оценку возможных альтернатив, выбор которых будет осуществлен в будущем, согласно складывающейся ситуации. Управленческий аппарат организации осознает, что реализация плана в условиях рынка предполагает его постоянные изменения, не зависящие от уровня компетенции его создателей [5, с. 57].

Имеющаяся мировая практика гласит, что планирование рекомендуется начинать с определения потребности организации в человеческом ресурсе;

- определение периода планирования на первом этапе его введения можно было бы ограничить одним или двумя годами, постепенно дополняя его среднесрочным (до трех лет) и долгосрочным планированием (свыше трех лет);
- решение о том, насколько разнообразным должно быть кадровое планирование, обуславливается типом организации: чем различнее квалификация сотрудников, необходимая для решения организационных задач, тем более дифференцированно следует определять плановые даты;

- необходимый пакет информационных документов с возможностью идентифицировать данные, касающиеся рабочих мест, органов управления, кадров и статистики [6, с. 137].

Кадровое планирование предполагает принимать экономические и направленные на сотрудников позиции как средства планирования, согласовывать их друг с другом и, таким образом, содействовать уравниванию интересов работодателей и работников.

Кадровое планирование является эффективным в том случае, когда оно вовлечено в процесс общего планирования организации.

Кадровое планирование обеспечивает благоприятные условия для наиболее рационального выявления скрытых ресурсов сотрудников и их мотивацию в условиях противоречия между интересами и нуждами персонала с одной стороны, и требованиями организации и задачами производства – с другой [7].

Исходя из целей, сроков, функций, подсистем менеджмента персонала, можно определить 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).

Стратегическое кадровое планирование предполагает проблемно-ориентированное, долгосрочное планирование сроком от трех до десяти лет. Данный вид планирования подвержен зависимости внешним факторам (экономическим, социальным, технологическим и так далее), а так же входит в состав стратегического планирования организации.

Под тактическим планированием понимается сосредоточение стратегий, связанных с кадрами на определенные проблемы управления человеческими ресурсами. Длительность тактического планирования – от одного до трех лет. Четко определяются на цели, зафиксированные в стратегическом кадровом планировании. При тактическом кадровом планировании более подробно закрепляются детали кадровых мероприятий. Тактическое планирование является негласным переходом от стратегического к оперативному планированию.

Оперативное кадровое планирование это краткосрочное (сроком до одного года), ориентированное на достижение конкретных оперативных целей. Оперативное планирование содержит конкретные цели и мероприятия, необходимые для их достижения, и выделяемые материальные средства с указанием их вида, количества и времени. Данный вид планирования предполагает детальную проработку всех подробностей для лучшего контроля, создается исключительно на базе достоверной информации, которая практически не поддается обобщению.

Оперативный план работы с персоналом является детализированным, повременным. План составляется на год, квартал, месяц, декаду, рабочий день, смену. Оперативный план составляется с учетом объекта организации, а точнее говоря, с учетом интереса функционального подразделения, цеха, участка, рабочего места. С учетом процесса адаптации сотрудников, потребности в обучении, профессиональной переподготовки, повышении квалификации, развития деловой карьеры. Нельзя не учитывать в данной ситуации уровень расходов на персонал, который рассчитывается при утверждении ежегодного бюджета по персоналу в организации.[8, с. 201].

В производственных условиях, кадровое планирование подразделяется на виды по объектам планирования.

Среди видов кадрового планирования по объектам можно выделить такие, как:

- планирование численности и состава обслуживающего персонала и вспомогательных рабочих;

- планирование численности и состава рабочих;

- планирование численности и состава руководителей и специалистов.

По элементам кадровое планирование бывает следующих видов:

- планирование потребности в персонале;

- планирование обучения персонала;

- планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;

- планирование безопасности персонала;

- планирование высвобождения или сокращения персонала;

- планирование расходов на персонал [9, с. 264].

Изучив виды кадрового планирования, перейдем к рассмотрению его основных стадий.

Первая стадия предполагает наличие стратегических планов, на которых базируется кадровое планирование в организации. Кадровое планирование начинается с выбора стратегии использования человеческих ресурсов.

Вторая стадия наступает после установления организационных целей и предполагает определение кадровой проблемы. На данном этапе необходимо определить как общую потребность в рабочей силе, так и потребности по отдельным должностям.

В ходе реализации третьей стадии кадрового планирования, необходимо произвести оценку кадровых ресурсов организации. Суть планирования в том, что оценка принимает вид постоянного отслеживания, а не периодических мероприятий.

Реализация четвертой стадии возможна при предварительном определении требований к персоналу т.е. разработки планов действия для достижения желаемых результатов [10, с. 98].

В любом планировании кадров необходимо учитывать процесс сокращения численности служащих, а точнее момент возникновения вынужденного сокращения численности персонала. Обычно это происходит в следующих случаях:

- сокращение производства;
- истечение срока работы;
- побуждение к раннему уходу в отставку;
- побуждение к добровольному уходу с должности.

Специфические исходные требования в виде набора характеристик, которыми должны обладать сотрудники, должны быть определены исходя из целей организации в целом.

Процесс установки целей начинается с утверждения глобальной стратегической задачи, или миссии, которая определяет будущее организации. Все остальные цели в организации сформулированы на ее основе. Они используются, чтобы установить краткосрочные (текущие) цели. Краткосрочные цели в основном имеют временной график и могут быть выражены в количественных характеристиках. Девизиональные и ведомственные цели являются производными из краткосрочных целей организации. Этот способ называется каскадным подходом к установке целей.

Каскадный подход не является формой планирования «сверху вниз», где цели транслируются более низким уровням организации: процесс планирования должен включать все уровни управления. Данный подход ведет к восходящему и нисходящему потокам информации в течение процесса планирования, что также дает гарантию координации целей через все уровни организации [11, с. 163].

Этапы планирования персонала в компании могут выглядеть следующим образом:

- первый этап предполагает проведение оценки имеющихся трудовых резервов, их структуры и количества;
- второй этап содержит оценку потребностей в будущем: осуществление контроля за изменениями в профессионально-квалификационной структуре кадров, определение потребности в человеческих ресурсах с пометкой показателей качества и количества;
- на третьем этапе разрабатывается программа будущих потребностей.

Первый этап заключается в проведении анализа использования человеческих ресурсов предприятия; уточнении задач по отдельным группам исполнителей; формировании реальных квалификационных требований; выявлении резервов результативности труда на определенном участке работы.

На втором этапе определяется потребность в трудовых ресурсах на планируемый период.

На втором этапе осуществляется определение потребности в персонале на планируемый период. Первичными данными для определения требуемого количества, профессионального и квалификационного состава выступают: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда, структура работ.

Вся вышеизложенная информация формируется в результате осуществления учета персонала. Учет персонала является системой способов контроля количественных измерений и регистрации состояния и использования всех категорий сотрудников предприятия.

В ходе реализации подготовительной стадии происходит взаимосвязь организационно-экономического и производственного роста организации; формирование заявлений руководителей структурных подразделений на комплектование их отделов. Стадия разработки бизнес-плана предполагает реализацию согласования его разделов между собой и балансировку по срокам, ресурсам и источникам их отступления.

Оценка состояния факторов, которые влияют на потребность организации в человеческих ресурсах, позволяет разрабатывать кадровую политику предприятия на планируемый период: будущие сокращения, набор, перемещение, повышение квалификационного уровня, модификация мотивационной системы, совершенствование уровня безопасности труда и тому подобное.

Третий этап планирования кадров предполагает осуществление разработки кадровых мероприятий, которые направлены на осуществление кадровых целей, задач, кадровой стратегии и планов [12].

Кадровые мероприятия – это совокупность средств, которые направлены на решение кадровых задач и осуществление разработанных планов. Кадровое планирование нацелено на решение задач, связанных с профессиональным и должностным ростом сотрудников и создание предпосылок для карьерного роста. Действительные возможности системы планирования персонала заключаются в характере информационной базы и содержании банка данных. Ключевым моментом кадрового планирования является участие самого сотрудника в процессе построения своей карьеры [13, с. 33].

Планирование персонала в конкретной организации осуществляется за счет использования следующих методов:

- экстраполяция;
- методы экспертных оценок;
- метод экономического анализа.

Метод экстраполяции предполагает изучение направлений становления объекта прогноза, которые складывались в прошлом и складываются в настоящем и транслирование их в будущее. Существует формальная и прогнозная экстраполяция. Основой формальной

экстраполяции являются предположения о сохранении в будущем прошлых и настоящих тенденций развития объекта прогноза; прогнозная экстраполяция отслеживает взаимосвязь фактического развития с гипотезами о динамике исследуемого процесса с учетом модернизаций влияния различных факторов в будущем.

Кадровое планирование является целенаправленной, научно обоснованной деятельностью организации, которая ставит перед собой цель предоставить организации тот персонал, который необходим для достижения поставленных целей. Кадровое планирование направлено на обеспечение активного мотивированного участия сотрудников в комплексной деятельности организации на удовлетворение качественной потребности в численности персонала согласно категориям, профессиям, специальностям и уровням квалификационных требований.

Список использованной литературы

- 1 Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
- 2 Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базаров. – М.: Academia, 2013. – 224 с.
- 3.Ильин А.И. Планирование на предприятии: учебник / А.И. Ильин. – М.: Новое знание, 2012. – 635 с.
- 4 Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – СПб.: Проспект, 2014. – 60 с.
- 5 Шестакова Е.В. Планирование кадров: учебное пособие / Е.В. Шестакова. – Оренбург: ОГУ, 2013. – 169 с.

6 Пугачев В.П. Планирование персонала организации: учебник / В.П. Пугачев. – М.: МГУ, 2011. – 236 с.

7 Егоров А. Кадровое планирование и мониторинг персонала / А. Егоров // Финансовая Газета. – 2012. – № 28. – С. 21-25

8 Бухалков М.И. Планирование на предприятии: учебник / М.И. Бухалков. – М.: Инфра-М.: 2011. – 416 с.

9 Марченко О.И. Управление персоналом: учебное пособие / О. И. Марченко. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 224 с.

10 Максимцева И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник / И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – М.: Юрайт, 2014. – 528 с.

11 Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова. – М.: Инфра-М, 2011. – 576 с.

12 ООО «Гюмри» [Электронный ресурс] // ООО «Гюмри»: официальный сайт организации. – Режим доступа: <http://www.gumristroy.ru>

13 Степанов И.С. Экономика строительства: учебник / И.С. Степанов. – М. : Юрайт-Издат, 2015. – 620 с.