

УДК 338.27

СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Шеуджен А. А.,

магистрант, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет» (КубГУ), г. Краснодар

E-mail: sheudzhen.asiet@mail.ru

В статье рассматриваются вопросы планирования потребности в персонале организации. Часто планирование не воспринимается как система шагов, действий. И тогда нет четко поставленных задач перед организацией. Ведь сформировать укомплектованный штат не только по количеству, но и по качеству очень важно для сохранения рыночной позиции любой организации. В настоящее время редко в какой организации следуют нормам планирования персонала. Все чаще действуют методом «тушения горячей вакансии». В статье приводятся факторы, влияющие на этот процесс и предлагаются способы, которые дают наиболее эффективный результат в планировании персонала.

Ключевые слова: планирование, персонал, производительность труда, методы планирования.

MODERN ASPECTS OF PLANNING THE ORGANIZATION'S PERSONNEL NEEDS

Sheudzhen A. A.,

Master's degree in Kuban state University (KubSU), city of Krasnodar

E-mail: sheudzhen.asiet@mail.ru

The article discusses the issues of planning the organization's personnel needs. Often planning is not perceived as a system of steps and actions. And then there are no clearly defined tasks for the organization. After all, creating a full-time staff not only in terms of quantity, but also in terms of quality is very important for maintaining the market position of any organization. Currently, it is rare for an organization to follow staff planning standards. Increasingly, they use the method of "extinguishing a burning vacancy". The article describes the factors that influence this process and suggests ways that give the most effective result in personnel planning.

Key words: planning, personnel, labor productivity, planning methods.

Очень часто в прессе пишут о важности кадров. «Кадры решают все!» Однако, потребность в этих кадрах и важность планирования, обычно не воспринимается как важный вопрос. Но опытные работники знают, что определение потребности в персонале организации является важным этапом в работе каждого учреждения. Именно его определение увеличивает прибыльность любой организации, формирует эффективный план, который возможно выполнить.

Часто планирование не воспринимается как система шагов, действий. И тогда нет четко поставленных задач перед организацией. Ведь сформировать укомплектованный штат не только

по количеству, но и по качеству очень важно для сохранения рыночной позиции любой организации. В настоящее время редко в какой организации следуют нормам планирования персонала. Все чаще действуют методом «тушения горячей вакансии» [1].

Часто встречаются ситуации, когда необходимый персонал вообще неизвестен и набирается только в момент, когда возникает необходимость заполнения мест. Все это приводит ко многим распространенным ошибкам. Среди них и набор неквалифицированного персонала, и отсутствие разработанных методик для оценки заранее не планируются и осуществляются лишь

в тот момент, когда руководитель сталкивается с необходимостью заполнения тех или иных вакансий. В таких случаях трудно избежать распространенных ошибок: набор недостаточно квалифицированных претендентов, невозможность объективно оценить требования к данной квалификации, не хватает средств для отбора квалифицированного персонала.

Однако, если в организации есть выработанный подход к планированию персонала, то, как показывает практика и статистика, результат получается более прибыльным.

Что же предполагает термин «планирование потребности в персонале»? Андриевский А. Л. в своей книге характеризует такое планирование как «часть общего процесса планирования в организации, задача которого состоит в составлении перечня необходимых специалистов, которые могут понадобиться компании в ближайшем будущем для стратегического развития и реализации построенных планов».

Как видно из определения, планирование кадров необходимо для:

- формирования необходимого кадрового резерва с целью снижения издержек;
- обеспечения организации необходимым количеством и к нужному времени сотрудников с нужной квалификацией;
- для эффективного использования всего трудового времени рабочих кадров;
- для полного охвата всех знаний, навыков и умений уже нанятого персонала.

Очень большую роль для оптимального планирования персонала, на наш взгляд, играют следующие факторы:

- состояние экономики на мезоуровне и макроуровне;
- состояние данной организации в данный момент;
- проведенный анализ причин данного состояния в кадрах – возможные планы по увольнению, уходу в отпуск по уходу за ребенком и т.д.;
- какова государственная политика в части социального страхования, налогообложения видов доходов, разрешительная система для предпринимательства;
- наличие конкурентов;
- объявленные суммы оплат труда в организации;
- путь развития компании.

И каким образом надо планировать потребность в персонале? Этот вопрос получил освещение во многих научных работах разных ученых.

Вот что пишет в своей работе об управлении кадрами ученый Амстронг М.: «для того чтобы составить картину потребности в персонале, надо изучить [2]:

1. Краткосрочные и долгосрочные планы компании. Информация может быть даже неофициальной, главное, чтобы эти планы были получены от первых лиц компании. В частности, стоит уточнить:

- есть ли необходимость открытия новых филиалов компании или расширять существующие подразделения?
- есть ли замечания у руководства к квалификации работающего персонала?
- существуют ли планы относительно разработки новых продуктов?

2. Кадровую ситуацию, которую можно получить из бухгалтерии, от руководителей подразделений. Это данные локального уровня, но зачастую они более конкретизированы, чем информация от руководителя предприятия.

3. Документацию, где фиксируются данные по изменению объемов продаж по сравнению с прошедшим периодом.

4. Текущее штатное расписание, а также ситуацию с текучестью персонала во всех подразделениях отдельно.»

Достаточно расширенный список предполагает на наш взгляд, еще и деление планирования потребности в кадрах на основные категории:

1. *Перспективное*. Эта часть планирования определяет развитие в долгосрочной перспективе. В зависимости от выбранного курса определяется потребность в персонале определенной квалификации в долгосрочной перспективе.

2. *Ситуативное*. Это часть характеризует наличие персонала в каждый определенный период времени. И здесь важно уделить свое внимание причинам текучести персонала: кто находится в отпуске по уходу за ребёнком, кто на больничном листе и т.д.

В лучшем варианте планирование в кадрах можно формировать в разные периоды времени, в зависимости от особенностей заключенного контракта, от времени года (если организация работает сезонно).

Еще есть мнение, когда ученые рекомендуют план по персоналу распределить в зависимости

от качественной и количественной потребности в кадрах:

И тогда под количественной потребностью понимается потребность в определенном состоянии персонала различной квалификационной категории.

Под качественной потребностью – потребность в кадрах нужной специализации и уровне их квалифицированности.

Моменты, которые по разному влияют на формирование потребности в кадрах, делятся на несколько видов [3].

Внешние виды воздействия состоят из:

1. *Рынка труда.* И сюда, на наш взгляд, возможно отнести и то, как обстоит дело с демографией в данном регионе, и то, каков уровень безработицы на мезоуровне, каков спрос и предложение в развитых именно здесь отраслях, как вовлечена государственная служба занятости во возвращение кадров.

2. *Развития технологического процесса.* Его изменение всегда приводит к упрощению труда со стороны человека, уменьшению обслуживающих процессов, что, в свою очередь, говорит о важности и необходимости переквалификации разных специалистов на рынке.

3. *Вносимые изменения в разных законах.* Это является трудно прогнозируемым фактором, однако, здесь важно понимать изменения в области охраны труда, миграции, занятости инвалидов, создании для них доступной среды.

4. *Проводимая политика среди конкурентов.* Важно с нужной регулярностью мониторить способы, которые используют конкуренты в сфере организации с целью определения и корректировки собственной политики в отношении кадров.

5. *Объявленные цели организации.* Обычно целеполагание достаточно для формирования пула кандидатов в кадрах, особенно важно. Когда это основывается на разработанной стратегии предприятия.

6. *Наличие финансовых средств* играет важную роль в определении потребности в персонале, особенно в его планировании. Есть компании, которые закладывают в свой бюджет регулярно суммы, способные привлечь самого квалифицированного работника. Конечно, с таким подходом планирование персонала происходит гораздо легче.

7. *Важным фактором в кадровой политике является сформированный маркетинговый план*

развития организации. Правильное распределение персонала, а также необходимость разглядеть в работнике необходимый потенциал и в нужные сроки сформировать рабочее место.

Существуют и другие факторы, которые могут воздействовать на этапы планирования.

Однако, надо провести инвентаризацию поэтапности работ по планированию. Задачей этого пути является формирование потребности удовлетворения нужности в кадрах в будущем. Немаловажное значение в этом играют показатели эффективности организации.

Возможно и формирование, и мониторинг потребностей организации в кадрах на плановый промежуток времени. Формируется план того, какие кадры и в каком количестве будут необходимы.

Много внимания уделяется принятию решения, которые основываются на существующей кадровой стратегии. В зависимости от этого могут приниматься разные решения, среди которых: возможность привлечения кадров из внешнего рынка, переобучение работающего, формирование сокращенного количества.

Для планирования бюджета формируют разные техники. Ученые выделяют метод фотографирования рабочего дня, который занимает очень много времени. Его главный смысл состоит в том, что формируется круг обязанностей персонала, и регистрируется время их выполнения. Результатом является принятие решения, какие операции являются лишними в действиях сотрудника, насколько необходим этот сотрудник на данном рабочем месте, а также необходимость замены данного сотрудника.

Другим методом, на наш взгляд, возможно применимым является метод, где нормы обслуживания установлены для каждого сотрудника. Эти нормы обычно используют в СанПиН, СНИП и ГОСТ. Зная эти нормы выработки, возможно сделать расчеты потребности в кадрах на нужный период времени.

Одним из известных и популярных методов является экспертный метод. Здесь используется опыт руководителей подразделений и стратегический план развития организации в будущем.

В настоящее время часто стали использовать метод экстраполяции. При этом моделировании учитывают изменения, которые могут произойти на макро- и мезоуровнях. Однако, по нашему мнению, данный метод возможно использовать

стабильной организации, когда известны предстоящие контракты, вектор развития отрасли, динамика изменения цен, сформирована статистика в данной отрасли.

Крупные организации все чаще используют программные продукты для корреляции потребности в кадрах. На основании данных, получаемых от руководителей подразделений, составляется компьютерный прогноз потребности в персонале на заданный промежуток времени. Это требует больших финансовых затрат, поскольку идеально подходящих программ для каждого конкретного предприятия создано, и необходимо подгонять под действующее предприятие. А это очень трудоёмкий, и, как следствие, очень финансово затратный процесс.

Как видим, использование каждого из этих методов формирует нужную подготовку и правильный анализ полученных данных. Только тогда возможно получение адекватных и эффективных данных, которые возможно использовать в планирование потребности персонала.

Кроме методов, возможно использовать формулы для расчета необходимости нужного персонала. Но формулы надо использовать понимая, что за цель перед организацией. Поскольку, если цель организации – это снижение объемов, то надо считать высвобождение персонала. Если цель – увеличение объемов – то определяем дополнительный прием [4].

Плановую численность персонала можно определить по формуле:

$$Ч_{спл} = Ч_{бп} \times Iq + \text{Э}, \quad (1)$$

где $Ч_{спл}$ – плановая среднесписочная численность персонала,

$Ч_{бп}$ – среднесписочная численность персонала в базисном периоде,

Iq – индекс изменения объема производства в плановом периоде,

Э – общее изменение (уменьшение – «минус», увеличение – «плюс») исходной численности персонала.

Существует множество разных формул, но очень важно понимать, что надо исходить из цели расчета.

Часто используют среднеотраслевые нормы для расчета. Но все чаще организации самостоятельно определяют количество необходимого персонала. И такие расчеты учитывают и пред-

стоящие виды работ, и необходимые для этого должности.

Труден расчет нам представляется для управленческого персонала. Ведь здесь надо учесть нормы управляемости, перспективность проекта и срочность его.

Итак, мы определили важность проблемы оценки потребности и планирования персонала, рассмотрели методы планирования походы, которые позволяют эффективно формировать нужное количество персонала в нужное место и время. После того, как определение различных видов потребности в персонале разработано, целесообразно наметить пути ее покрытия. Здесь выделяют два основных вида:

Привлечение извне. Здесь в основном стоит обратить внимание на учебные заведения, учебные центры по подготовке и переподготовке специалистов, различные кадровые агентства, центры занятости и непосредственно открытый рынок труда.

Внутренний рост персонала. Ресурсы организации относительно имеющегося кадрового резерва. При использовании этого метода стоит быть готовым к необходимости повышения квалификации сотрудников, возможного переобучения на какие-либо должности. Считаем, что огромным полюсом может быть повышение мотивации персонала работать дальше в данной организации.

Итак, подводя итог нашему исследованию, можно отметить, что есть последовательность действий. Которые позволят планировать более эффективно потребность в персонале и более быстро эту потребность закрывать.

Отдельно хочется сказать про формирование кадрового резерва. Эту часть работы, известную в советское время, сейчас используют только очень крупные предприятия. Однако, эффектов от внедрения системы кадрового резерва много. Среди них и уменьшение текучести персонала, и изменение в лучшую сторону лояльности кадров, и снижение расходов на привлечение, и закрытие вакансий. И сохранение нормы или плана фонда оплаты труда, и повышение производительности труда.

Таким образом, определение плановых потребностей в персонале позволяет организации реализовывать стратегические цели и быть устойчивой в рыночной экономике.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Андреевский И. Л., Соколов Р. В.* Информационные потребности управленческого персонала / В книге: «Информационный менеджмент, учебное пособие». Санкт-Петербург, 2016 г. С. 7–22.
2. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. [Текст] // 10-е издание. – СПб.: Питер, 2012 – 848 с.
3. *Бузмакова Е. Е.* Обзор современных методов планирования персонала // Журнал научных и прикладных исследований. 2016. № 8. С. 16–19.
4. *Быстрянец С. Б.* Кадровое планирование как элемент социальной политики на муниципальном уровне. Социология и право. 2015. № 4 (30).