

УДК 338

Е.А. Бюллер, А.П. Бахова, С.К. Чиназирова

ФГБОУ ВО «Адыгейский государственный университет», Республика Адыгея,
г. Майкоп, email: hachmafova_angel@mail.ru

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО ПРОЦЕССА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Ключевые слова: персонал, потенциал, трудовые ресурсы, планирование, производительность труда.

Целью исследования является изучение свойств кадрового планирования и определения его роли в системе управления персоналом. В современных условиях именно решение такой простой и при этом весьма важной задачи может определить успех и дальнейшее функционирование организации. Проведенное исследование позволило сделать вывод, что на сегодняшний день важнейшим этапом развития и жизнедеятельности любой организации является кадровое планирование. Актуальность проблемы не вызывает сомнений, так как данный метод управления персоналом уравнивает и согласовывает интересы работодателей и работников, что помогает избежать социальной напряженности в коллективе. Но надо помнить, что исследуемые процессы подвергнуты постоянной трансформации в условиях меняющейся как внешней, так и внутренней среды. Руководители организаций, службы персонала, кадровые агентства заинтересованы в том, чтобы подобрать, отобрать и нанять сотрудников наиболее квалифицированных и исполнительных, что в конечном итоге должно способствовать повышению кадрового потенциала организации и ее конкурентоспособности на рынке.

E.A. Buller, A.P. Bahova, S.K. Chinazirova

Adyge State University, Republic of Adygea, Maykop, email: hachmafova_angel@mail.ru

PERSONNEL PLANNING AS A FACTOR IN THE EFFICIENT PROCESS OF STAFF USE IN ORGANIZATION MANAGEMENT

Keywords: personnel, potential, labor resources, planning, labor productivity.

The aim of the study is to study the properties of personnel planning and determine its role in the personnel management system. In modern conditions, it is the solution of such a simple and at the same time very important task that can determine the success and further functioning of the organization. The study led to the conclusion that today the most important stage in the development and life of any organization is personnel planning. The relevance of the problem is beyond doubt, since this method of personnel management balances and harmonizes the interests of employers and employees, which helps to avoid social tension in the team. But we must remember that the processes under study are subjected to constant transformation in a changing environment, both external and internal. Heads of organizations, personnel departments, recruitment agencies are interested in selecting, selecting and hiring the most qualified and executive employees, which should ultimately help to increase the organization's human resources potential and its competitiveness in the market.

Важнейшей ценностью для любой организации, потенциал которой практически неиссякаем, являются человеческие ресурсы. Надо отметить, что в нашей стране на сегодняшний день сложилась весьма сложная и неоднозначная ситуация ввиду катастрофической нехватки квалифицированных специалистов разных производственных уровней.

Актуальность темы исследования обоснована тем, что эффективность работы предприятия в современных условиях зависит в значительной степени

от того, насколько профессионально-квалификационные качества работников соответствуют потребности организации в персонале в качественном и количественном отношении.

Исходя из поставленной цели исследования, нами были определены основные задачи, к числу которых можно отнести:

– провести анализ и обобщить разнообразный исторический опыт отечественных и зарубежных предприятий и организаций в вопросах кадрового планирования;

- изучить теоретическую составляющую многогранного процесса кадрового планирования, как составной части системы планирования в организации;

- выявить основные факторы, которые прямо влияют на эффективность кадрового планирования в организации.

В процессе анализа систем кадрового планирования различных предприятий и организаций нами был выявлен ряд недочетов, в том числе:

- вся система кадрового планирования в основном централизована, а функции распределены нерационально и неравномерно;

- выявлены излишние и дублируемые функции;

- затраты на осуществление кадрового планирования серьезно завышены.

В целях эффективного формирования ключевых ресурсов организации для результативности и производительности, к планированию, а затем и к подбору персонала необходимо подходить тщательным образом. Сегодня результат деятельности организации зависит от того, насколько активны, каким обладают инновационным потенциалом отдельные ее сотрудники. А на эту активность и инновационность прямо будет влиять действующая в организации система кадрового планирования, а также система мотивации, которая разработана и используется руководителем на практике. Важным является тот момент, что смысл трудовой деятельности сегодня должен выходить за рамки просто удовлетворения личных материальных интересов и потребностей. Только в этом случае можно говорить о том, что в такой организации сформирована и действует весьма эффективная трудовая мотивация. Работодатель должен обязательно поддерживать интерес работников к содержанию их деятельности, к тому, чтобы участвовать в деятельности организации, решая ее проблемы и при этом саморазвиваться. Такой стиль управления особенно важен по отношению к молодым работникам, которые могут быстро решиться на смену профессиональной деятельности, в случае, если она не будет удовлетворять их потребности. Вообще общеизвестным является тот факт, что замотивированные сотрудники всегда больше и эффективнее работают.

Две разные концепции, которые леги в основу школы научного управления и человеческих ресурсов отличали вторую от управления персоналом признанием экономически целесообразными все расходы на привлечение рабочей силы, на то, чтобы поддерживать ее работоспособность, обучать, при этом создавать условия, для выявления в личности всех ее способностей и качеств [2].

Концепция человеческих ресурсов, которая появилась в ответ на все эти изменения в деятельности предприятия касалась человеческих ресурсов, носила прежде всего практический характер. Роль рабочей силы в производственной деятельности соответственно увеличилась, что явилось результатом всех происходящих изменений. Тут же во многих отраслях промышленности обеспеченность высококвалифицированной рабочей силой, формы и способы ее мотивации стали решающим фактором конкурентоспособности.

Одним из положений теории человеческих ресурсов является использование всех ценностных категорий и оценок по использованию персонала предприятия [1]. То есть человеческие ресурсы труда приравнены теперь в своих правах в производственной деятельности к основному капиталу и финансовым ресурсам. До этого функция управления персоналом не была главной из числа тех, которые используются в практике корпоративного управления. Крупные фирмы начали перестраивать свою работу в отношении кадровых служб, они освоили разные новые методы вербовки управляющих с высокой квалификацией и специалистов прямо сразу в ВУЗах. Появилось новое революционное направление в деятельности организаций и их кадровых служб – «планирование человеческих ресурсов». Вся кадровая работа стала перестраиваться начиная с управляющих и специалистов с высокой оплатой.

Для любой компании существуют самые разнообразные свои методы планирования действий по подбору, отбору и найму персонала, которые она активно использует. Именно по этой причине очень тяжело определить, какие же из методик являются устаревшими, а какие новыми. Решение остается за про-

фессиональными кадрами по управлению персоналом. Однако чтобы данное решение было верным, а самое главное обоснованным, нужно знать и уметь применять на практике набор приемов, которые могли бы содействовать планированию и подбору только успешных сотрудников, способных в дальнейшем развивать компанию.

От того как используется трудовой потенциал фирмы зависит множество факторов – это и эффективное использование оборудования, объем и своевременность выполненных работ, а также ряд таких экономических показателей как себестоимость, прибыль и др.

Для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства значительную роль играет производительность труда. Персонал и производительность труда – это понятия, которые тесно контактируют друг с другом. Изменение показателя производительности труда напрямую связано с использованием кадров. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил компании и главным источником роста дохода [2].

Рыночная экономика и рынок рабочей силы предъявляет повышенные требования к процессу подбора, отбора и найма персонала. Это связано с тем, что в условиях рыночных отношений общественный статус работника предприятия очень часто меняется, кроме того и условия продажи рабочей силы, и отношение к труду также отличается от условий командной экономики. Персонал рассматривается не просто как обычная рабочая сила, а как серьезный и эффективный капитал, человеческий ресурс, который становится важным наряду с финансовым или производственным капиталом. Поэтому управление персоналом всегда должно осуществляться в комплексе, основываясь на концепции, что сотрудники – это капитал, накапливать который надо с умом. Для этого в системе управления персоналом существует важнейшая функция, которая включает в себя подбор, отбор и найм персонала.

Совершенствование профессиональной квалификации и деловых качеств персонала в настоящее время является актуальной проблемой в силу ряда причин.

Именно человеческие ресурсы снабжают организацию эффективным использованием любых видов ресурсов, в том числе и самих себя. Какое бы суперсовременное оборудование не было бы в распоряжении организации, без эффективного работника управлять им не представится возможным. Именно люди обеспечивают предприятию высокие экономические показатели деятельности и повышают его конкурентоспособность. Поэтому функция по подбору и найму персонала является первой и одной из основных в системе управления персоналом.

Так что же собой представляет кадровое планирование? Целенаправленная деятельность в организации, направленная на предоставление рабочих мест в нужный момент и в нужном количестве в соответствии с требованиями предприятия и потенциалом работников называется кадровым планированием [1].

Кадровое планирование приобретает сегодня все более значимую роль при оптимальности выполнения всех функциональных задач кадровой политики организации. Это важнейший инструмент современной кадровой службы при принятии важных и значимых для организации решений в отношении количественного и качественного состава персонала организации. Кадровое планирование предназначено для того, чтобы у организации была потенциальная возможность предусмотреть все возможные изменения в организации и вовремя уметь сформировать необходимый кадровый состав и кадровый резерв на случай непредвиденных ситуаций. Также кадровое планирование помогает определить ряд важнейших мероприятий, направленных на адаптацию персонала. А это один из важнейших инструментов эффективного использования человеческих ресурсов и борьбы с текучестью кадров в условиях ситуационных изменений.

Еще М. Армстронг писал, что именно эффективное кадровое планирование определяет какие кадры нужны организации для достижения стратегических целей.

Проводить работу по эффективному кадровому планированию необходимо, так как в этом процессе заинтересовано

как предприятие, так и сам персонал. Каждая организация имеет свои цели и задачи производства. Исходя из этого, ей важно располагать информацией о том, какой персонал, какой квалификации ей может потребоваться в определённое время, в определенном месте и в определённом количестве для решения этих задач.

В основе кадрового планирования лежат условия мотивации для обеспечения более высокой производительности труда и удовлетворенности работников своей работой. Основным принципом кадрового планирования является учет интересов каждого работника в организации. Это вызвано тем, что высококвалифицированные и ответственные работники хотели бы работать на тех рабочих местах, на которых созданы все условия для гармоничного развития человека-работника, где они смогут реализовать свой потенциал и способности при гарантированном высоком и постоянном заработке [6].

Кадровое планирование призвано решить следующие важные для организации вопросы:

- определить количество необходимых в каждый конкретный период деятельности организации работников и какой квалификации;
- решить где можно их найти за самый короткий срок;
- определить, как наиболее эффективно можно использовать все профессиональные навыки работников;
- знать, как подготовить квалифицированного специалиста «под себя»;
- определить размер затрат на все эти виды деятельности [3].

Современный рынок требует более рационального использования трудовых ресурсов организациями. Обеспеченность кадровыми ресурсами и их рациональное использование имеют огромное значение для повышения эффективности деятельности и эффективности труда в целом.

При определении основной стратегии кадровой политики организации основную роль играет именно кадровое планирование. Именно оно способствует ее реализации через проведение соответствующих кадровых и производственных мероприятий. Без четкой системы

планирования персонала, согласованной с остальными подразделениями организации и их финансовыми, производственными, научно-исследовательскими планами, невозможно комплектовать кадрами всех этих подразделений. Стоит заметить, кадровое планирование – это сравнительно новое направление для российской науки по управлению человеческими ресурсами. В трудах некоторых отечественных ученых были исследованы вопросы кадрового планирования, где во главу угла ставится найм и закрепление персонала нужного количества и качества, а также более эффективное использование его трудового потенциала. А также кадровое планирование позволяет предвидеть проблемы, которые могут возникнуть ввиду либо избытка, либо нехватки персонала.

Кадровое планирование призвано решать такие вопросы как:

1. Определение количества работников определённой квалификации, которые могут потребоваться организации в тот или иной период времени.
2. Определение источников привлечения нужного персонала.
3. Определение возможностей повышения эффективности использования имеющегося персонала при имеющемся трудовом потенциале.
4. Определение методов обоснования профессионального развития и мотивации персонала.
5. Определение затрат на решение задач в области управления персоналом.

В основе краткосрочного плана по персоналу лежит чаще всего именно оперативный план на срок до одного года. Чтобы разработать оптимальный вариант оперативного плана работы с персоналом используются информация, которую получают на основе обработки специально разработанных анкет.

План развития человеческих ресурсов является базой долгосрочного кадрового планирования (3-5 лет). Организация, зная планируемые темпы развития и прогнозы рынка труда, может просчитать численность структуру своего персонала на будущее.

При составлении плана развития человеческих ресурсов важно обратить внимание на следующие основные моменты [4]:

1. В первую очередь необходимо сформировать группу кадрового планирования с четко выраженными целями ее деятельности и задачами.

2. Далее возникает необходимость определения задач работы предприятия с учетом планов организации по пополнению основных фондов, планов реорганизации компании, планов по изменению ассортимента и номенклатуры продукции, а также с учетом финансовых ограничений.

3. Затем необходимо структурировать использование персонала по основным категориям, по уровню текучести персонала разных категорий.

4. Необходимо структурировать персонал по категориям, по уровню текучести в разных категориях, выявить план сверхурочных работ и оценить кадровый потенциал.

5. Важным моментом является оценка конкурентоспособности организации в части материальной мотивации персонала по сравнению с отраслевыми конкурентами.

6. Влияние внешней среды на организацию также необходимо отразить в плане развития трудовых ресурсов.

Вся эта проведенная работа поможет организации спланировать свои потребности в персонале на всех этапах реализации ее целей.

Итак, на первой ступени кадрового планирования происходит планирование потребности в персонале. Начинать кадровое планирование надо с того, что определить четыре основные категории персонала, по которым в дальнейшем и будет осуществляться планирование их. Это, как правило, действующий персонал, новички, потенциальные работники и персонал, который по разным причинам в данный момент не работает и не работал ранее в организации.

Кадровое планирование включает в себя определение количественных и качественных показателей. Количественное кадровое планирование включает в себя:

- балансовый метод;
- нормативный метод;
- статистический метод.

Данные методы позволяют определить возможность количественного распределения всех ресурсов организации при ее имеющихся потребностях в персонале.

Формулирование целей кадрового планирования должно осуществляться систематически. К таким целям можно отнести:

1. Цели организации в целом.
2. Цели персонала организации.

На рисунках 1 и 2 схематически представлены цели и задачи кадрового планирования в организации.



Рис. 1. Цели кадрового планирования

В основе планирования целей должны лежать правовые нормы и исходные положения и принципы общей политики деятельности организации [4].

Кадровое планирование делится по уровням:

Стратегическое планирование – это проблемно-ориентированное, долгосрочное планирование (от 3-х до 10 лет).

Оно является элементом стратегического плана предприятия. В первую очередь оно ориентируется на определенные проблемы в организации.

Зависит оно по большому счету только от внешних факторов (т.е. экономическое, техническое и социальное развитие).

Чтобы реализовать кадровое планирование нужно осуществить целый комплекс связанных между собой мероприятий.

Необходимо разработать оперативный план работы с кадрами, для этого надо собрать специальные данные. Это делается с помощью специально разработанных анкет.

Таким образом, оперативный план работы с персоналом должен содержать следующее [3]:

- план потребности в персонале;
- план привлечения и адаптации персонала;
- план высвобождения или сокращения персонала;
- план использования персонала;
- план обучения (подготовка и повышения квалификации) персонала;
- план деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения;
- план безопасности персонала и забота о нем;
- план расходов на персонал.



Рис. 2. Задачи кадрового планирования

В процессе кадрового планирования могут возникать проблемы, которые затрудняют протекание данного процесса. Обусловлены данные проблемы следующими двумя факторами:

- сложность прогнозирования поведения работников влечет за собой трудности планирования персонала (невозможно предугадать вероятность возникновения конфликтных ситуаций, например);

- необходимость обеспечения социальной эффективности при реализации любых мероприятий в области управления персоналом приводит к двойственности системы экономических целей в кадровой политике организации (например, при планировании маркетинговой, инновационной и иной производственной деятельности цели деятельности затрагивают только экономические аспекты, а в системе управления персоналом все усложняется социальными аспектами и германизацией трудовой деятельности).

Надо учитывать тот факт, что планирование персонала – это процесс достаточно неопределённый. Его можно спрогнозировать в том случае, если для этого есть анализируемые факты, которые позволят предусмотреть то, как будут нами использованы кадры организации и, как они будут относиться к выполняемым трудовым обязанностям. Вообще процесс планирования персонала, в какой-то степени, можно считать не совсем надежным. Нельзя забывать о возможном сопротивлении сотрудников запланированным действиям со стороны руководства организации, что в конечном итоге может привести к возникновению конфликтной ситуации и повышенной социальной напряженности в коллективе.

Результатом этого могут стать возникшие сложности в части противоречия между целями и планами организации, которые касаются именно кадрового планирования. Согласованность таких планов будет осложнена также отсутствием объективной информации по планированию кадров и кадровой системы.

Не стоит забывать о таком важном моменте, как тот, что анализ персонала носит преимущественно качественный характер в отличие от других областей

плановой деятельности в организации, например тех, которые никоим образом не связаны с персоналом и при планировании используют как качественные, так и количественные показатели.

Итак, основными целями кадрового планирования является стремление организации получить, удержать элитные кадры в нужном количестве или использовать свой персонал наилучшим образом и с большей как экономической так социальной эффективностью. Любая организация желала бы обладать возможностью предвидеть проблемы, которые могут у нее возникнуть ввиду избытка или нехватки персонала.

Использование кадрового планирования позволяет современным организациям активно согласовывать функционирование своей системы кадрового планирования с теми функциями и потребностями развития предприятия, которые соответствуют основным целям его стратегического развития. А главное, кадровое планирование будет способствовать обеспечению и укреплению стабильности положения организации на рынке в настоящем, а главное и в будущем, что весьма актуально.

Кадровая политика современных организаций предъявляет очень жесткие требования к их организационной структуре, а главное к ведению кадрового делопроизводства, в состав которого и входит документирование кадрового планирования организации. Поэтому организация автоматизированной системы кадрового планирования должна стать надежной и гибкой управленческой технологией в области кадрового менеджмента. Не нарушая всей целостности системы управления персоналом, она будет способствовать структуризации этой системы, а также содержать составные части, соответствующие основным участкам этой деятельности в системе управления.

Отметим, что сегодня отсутствует единая методика, которая позволила бы однозначно оценить организационный уровень системы кадрового планирования на предприятии. Надо сказать, что отсутствуют даже нормативные показатели такого уровня. А если говорить о расходах на функции системы кадрового планирования, то они не учитывают

всех имеющихся затрат на эту деятельность в организациях и не позволяют проводить соответствующий анализ таких расходов в организации.

Отдельно хотелось бы напомнить, что показатель текучести персонала как результат грамотного и эффективного кадрового планирования, не всегда рассматривается как отрицательное явление. Низкая текучесть персонала говорит о стагнации в развитии организации, об отсутствии обновления персонала. Организация просто оказывается искать новые кадры, а соответственно, и новые управленческие решения.

Отметим, что руководство организации несет огромную ответственность за формирование системы кадрового планирования. Кадровое планирование является неотъемлемой чертой

формирования любой организации. Комплекс мероприятий по взаимодействию с персоналом и грамотно выстроенная кадровая политика обеспечат организации максимальную эффективность, экономический рост, доходность, а главное помогут стать конкурентоспособной структурой на рынке.

В заключение хотелось бы добавить, что основное предназначение кадрового планирования состоит в подготовке высококвалифицированных кадров, в обеспечении динамичного их развития, а также в точном расчете профессионально-квалификационной структуры персонала в соответствии с требованиями и запросами всех направлений деятельности организации при соблюдении эффективности использования персонала в сочетании с гуманизацией его труда.

Библиографический список

1. Генкин Б. Основы управления персоналом. М.: Высшая школа, 2016. 188с.
2. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. М: ЮНИТИ, 2020. 560 с.
3. Зенина Е.А. Кадровое планирование организации: необходимость, тенденции развития, пути совершенствования // Молодой ученый. 2016. № 9 (113). С. 557-558.
3. Бюллер Е.А. Нормирование труда как фактор эффективного стратегического внутрифирменного планирования // Вестник Адыгейского государственного университета. 2006. № 1. С. 89-90.
4. Чиназирова С.К., Тлехурай-Берзегова Л.Т., Бюллер Е.А., Кадакоева Г.В. Основные методы управления текучестью кадров // The Scientific Heritage. 2020. № 53-4 (53). С. 9-13.
5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова. М.: ИНФРА-М, 2012. 312 с.
6. Кибанов А.Я., Ушакова М.В. Концепции стратегии кадровой политики организации // Кадровый менеджмент. 2008. № 10. С. 4-10.