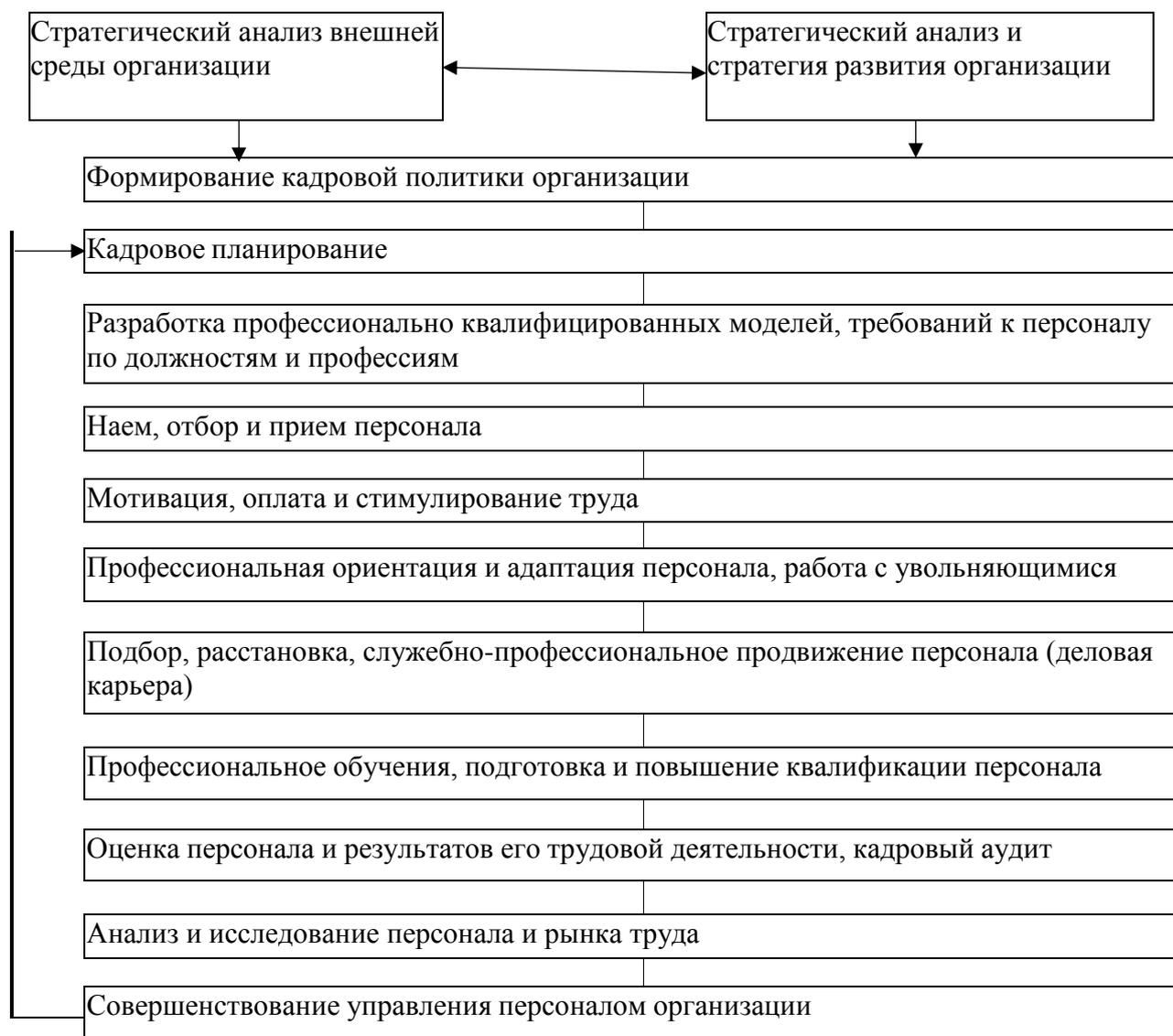


## 1.1. Основы кадрового планирования в организации

**Сущность** кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.

Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации, должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечение занятости.



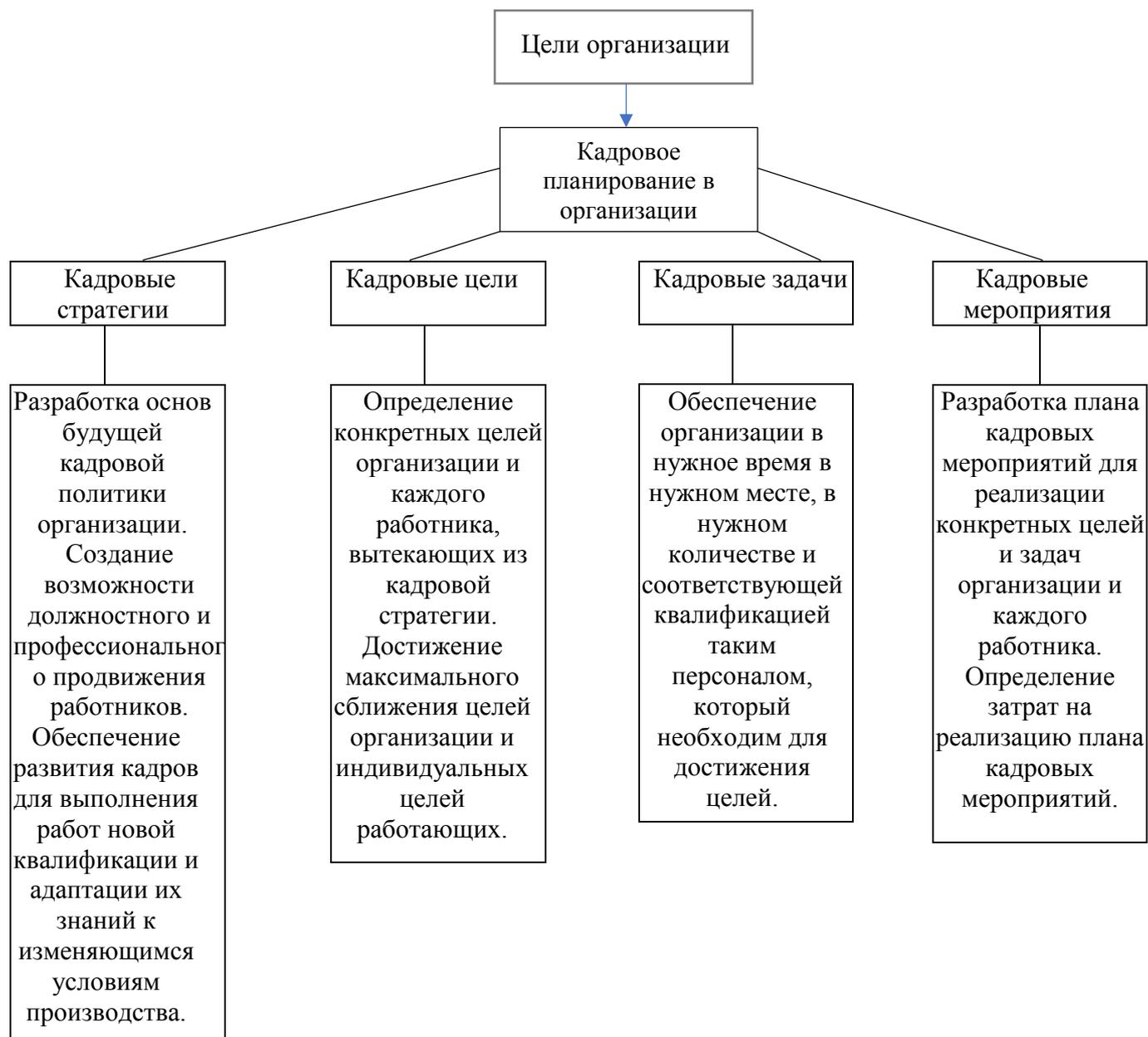
В литературе и на практике понятие кадровое планирование и кадровая политика часто недостаточно четко разграничиваются.

**Кадровая политика**, как принятие фундаментальных кадровых решений становится планированием цели. В этом смысле кадровая политика или планирование целей часто приравниваются к долгосрочному стратегическому планированию кадров, поэтому кадровые решения принципиального перспективного значения для организации всегда должны основываться на долгосрочном планировании.

Таким образом, **кадровое планирование** начинается не после утверждения кадровой политики, а одновременно с ней.

В связи с тем, что управление персоналом охватывает комплекс разнообразных функций, процесс кадрового планирования расчленяется на ряд частных проблем.

Кадровое планирование имеет много изменений. Помимо временного подразделения на: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные. Важным является подразделение планирования на стратегическое, тактическое, оперативное.



Цели должны планироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала.

Формирование целей в кадровой области происходит перманентно (постоянно) путем переговоров по широкому кругу вопросов, в которых участвуют все заинтересованные стороны с различным потенциалом власти.

Этапами процесса планирования целей являются:

- поиск целей
- анализ целей и их ранжирование
- оценка возможностей реализации
- выбор целей
- реализация целей
- контроль целей

На ступени стратегического планирования речь идет о генеральных целях, которые затем конкретизируются в тактическое и оперативное планирование.

Планирование мероприятий охватывает инструментарий разработки программ, которые должны быть применены для реализации кадровых функций.

Для планирования комплексных кадровых мероприятий по функциональным подсистемам при помощи инструментария проводится предварительный анализ системы производственных целей в области управления персоналом.

**Планирование потенциала** означает ориентацию кадрового планирования на выявление потенциала персонала для получения преимуществ в соревновании с конкурентами.

Для определения кадрового потенциала проводится анализ, который определяет степень использования кадрового потенциала в будущем, а так же его сохранение и развитие.

Планирование кадрового потенциала охватывает значения, способности и поведенческие установки, необходимые для выполнения будущих задач.

### **Уровни кадрового планирования.**

При стратегическом планировании речь идет о проблемно-ориентированном долгосрочном планировании.

Стратегическое кадровое планирование является составной частью стратегического планирования организации, причем оно может быть более детализированным, чем остальные частные планы организации, которые влияют на кадровое планирование.

Под **тактическим планированием** можно понимать средне ориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от 1 до 3 лет). Оно должно строго ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием.

В тактическом плане по сравнению со стратегическим кадровым планированием значительно детальнее и дифференцированнее фиксируются подробности кадровых мероприятий.

Оперативное кадровое планирование может быть охарактеризовано как краткосрочное (до 1 года) ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия направленные на достижение этих целей, а также выделяемые материальные средства с указанием их вида, количества и времени.

### **Требования к кадровому планированию.**

1. Способность приспособления к альтернативным системам – *гибкость* или *эластичность* планирования
2. Наличие полноценной информации для установления: как надо действовать чтобы в будущем получить конкретные желаемые результаты
3. Количественная оценка показателей кадрового планирования
4. Координация отдельных планов
5. Расшивка «узких мест»
6. Хорошо отраженная кадровая информационная система, требующая охраны и защиты данных
7. Взаимосвязь информации о кадрах с общей экономической информацией

## Кадровый контролинг и кадровое планирование

Первейшей задачей контроля является *фиксация результатов* кадрового планирования. За сопоставлением запланированного и полученного результатов следует анализ отклонений и разработки мероприятий по корректировке.

В соответствии с этой интерпретацией *кадровый контроль* является регулярной заключительной фазой процесса принятия кадровых решений.

На ряду с задачей информационной поддержки кадрового планирования, кадровый контроль, в рамках общего организационного контроля, направлен на оптимизацию использования персонала в организации.

Контроль дает информацию для отчетности и позволяет документировать соблюдение трудовых и социально правовых норм.

Расширение традиционного понимания *кадрового контроля* корректирующего типа дает кадровый контролинг.

Функции контролинга состоят в координации целеполагания, планирования, контроля и информации.

В качестве **целей** кадрового контролинга можно назвать:

- поддержку кадрового планирования
- обеспечение гарантии надежности
- повышение качества информации о персонале
- обеспечение координации в рамках функциональных подсистем и системы управления персоналом
- повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков для кадровой работы и т.д.

К **задачам** кадрового контролинга относится:

- создание кадровой информационной системы
- анализ имеющейся информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы