

ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА

ПЛАН – заранее намеченная система деятельности, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения работ.

Главная задача планирования работы службы персонала – составить максимально точный прогноз кадровых мероприятий, чтобы заранее рассчитать и предусмотреть (в т.ч. по периодам) необходимые затраты

Этапы процесса планирования

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ПЛАНИРОВАНИЯ



СОСТАВЛЕНИЕ ПРОГРАММЫ ДЕЙСТВИЙ – ПЛАНА



**ВЫЯВЛЕНИЕ НЕОБХОДИМЫХ РЕСУРСОВ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ
ПУНКТОВ ПЛАНА И ИХ ИСТОЧНИКОВ**



УТВЕРЖДЕНИЕ ПЛАНА



ДОВЕДЕНИЕ ПЛАНА ДО НЕПОСРЕДСТВЕННЫХ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ



КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ ЭТАПОВ ПЛАНА

Цели кадрового планирования

1. Обеспечение организации работниками нужной квалификации и в нужном количестве.
2. Максимальное использование потенциала работающих сотрудников.
3. Решение проблем, возникающих из-за возможного избытка или нехватки персонала.
4. Развитие корпоративной культуры, поддержание комфортного психологического климата в коллективе.
5. Составление бюджета службы персонала (определение затрат, требуемых на реализацию кадровых мероприятий, способы экономии и оптимизации этих затрат и др.).



Каждая компания в процессе планирования деятельности может использовать один из следующих методов.

Метод break-down (сверху вниз). Работа начинается сверху: руководство организации формулирует осн. цели и задачи работы в следующем календарном году и уточняет, что требуется от подразделений, по каким критериям будет оцениваться эффективность работы, как будет определяться достижение поставленных целей.

Метод build-up (снизу вверх). Работа начинается снизу: структурные подразделения представляют руководству организации свое видение целей

Methods of designing territories: *There are three basic methods of designing sales territories and they are:*

- the buildup method*
- the breakdown method*
- the incremental method*



Прежде чем планировать работу службы в следующем году, **необходимо:**

- проанализировать результаты ее работы за прошедший год, понять, какие этапы плана были успешно реализованы, выявить ошибки предыдущего планирования;
- уточнить (если требуется) цели и задачи, которые ставит руководство перед компанией в целом и службой персонала в частности на следующий год, распределить эти задачи по степени важности.

Приоритеты в направлениях кадровой политики и расходовании средств на персонал каждая компания расставляет исходя из своей специализации и стратегии развития бизнеса.

Разработка годового плана мероприятий службы персонала

ПОЛУЧЕНИЕ ОТ РУКОВОДСТВА ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ РАБОТЫ СЛУЖБЫ В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ



ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГОДОВЫХ ЦЕЛЕЙ И СТАТЕЙ РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ



ЗАПОЛНЕНИЕ ФОРМ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



ПОЛУЧЕНИЕ НЕОБХОДИМОЙ ИНФОРМАЦИИ ОТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ КОМПАНИИ И СОТРУДНИКОВ



ОФОРМЛЕНИЕ ПРОЕКТА ПЛАНА



ЗАЩИТА ПРОЕКТА ПЛАНА



Одобен ли проект вышестоящим руководителем (должностным лицом, ответственным за организацию процесса планирования в компании)?

▼ Нет

Доработка этапов плана в соответствии с замечаниями и повторное представление на согласование, защита проекта плана



Да



УТВЕРЖДЕНИЕ ПЛАНА РУКОВОДИТЕЛЕМ КОМПАНИИ

ключевые этапы разработки годового плана мероприятий отдела персонала

ЭТАП 1. Определение целей и статей расходов на персонал

- выявление необходимости в работниках и привлечение кандидатов на вакансии (своими силами или через кадровые агентства);
- подбор и отбор кандидатов на вакантные должности;
- адаптация персонала и наставничество;
- обучение и развитие персонала;
- карьерное развитие и формирование кадрового резерва;
- оценка и аттестация персонала;
- система материальной и нематериальной мотивации, социальный пакет;
- корпоративные мероприятия и др.



ЭТАП 2. Заполнение форм кадрового планирования

Составлять план работы подразделения, распределять отдельные процедуры и мероприятия по месяцам года и прогнозировать временные и финансовые затраты на выполнение пунктов плана следует, опираясь на конкретные цифры и данные. Прежде чем собрать всю информацию и представить ее в одном документе, можно использовать удобные и наглядные формы кадрового планирования

Направление работы: подбор и адаптация персонала

| Цели | Задачи | Средства и способы выполнения | Периодичность |
|--|--|---|---|
| Своевременное и качественное заполнение вакансий в соответствии с потребностями подразделений и линейных руководителей | Планирование потребности в персонале, формулировка целей, задач и результатов по должности, проведение мониторинга рынка труда и уровня зарплаты | <ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль планирования потребностей в персонале (линейные менеджеры ежемесячно сдают планы на следующий месяц, составляют перспективный план на квартал). 2. Составление сводного плана потребностей в персонале. 3. Составление и согласование профиля должности (с описанием задач и компетенций) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ежемесячно (кроме января), ежеквартально. 2. В конце квартала. 3. По необходимости |
| | Адаптация новых сотрудников – введение в должность, стажировка на рабочем месте | <ol style="list-style-type: none"> 1. Составление и согласование плана введения в должность. 2. Составление и согласование программы адаптации. 3. Проведение (или контроль) вводного обучения | При приеме на работу нового сотрудника |
| | Оценка результатов деятельности работника по итогам прохождения испытания | <ol style="list-style-type: none"> 1. Установление испытания при приеме на работу. 2. Оформление плана прохождения испытания. 3. Получение отчетов сотрудника, его непосредственного руководителя о выполнении поручений и соблюдении дисциплины труда в течение испытания <p>...</p> | При приеме на работу нового сотрудника, которому установлено испытание |
| ... | ... | ... | ... |

Пример заполнения форм кадрового планирования в службе персонала

ЭТАП 3. Получение необходимой информации от подразделений и сотрудников

На данном этапе руководители структурных подразделений и другие сотрудники компании в определенные сроки представляют в службу персонала информацию, на основании которой составляется план кадровых мероприятий.

Это могут быть сведения:

- о потребности в наборе новых сотрудников;
- направлениях и формах обучения и переобучения сотрудников;
- необходимости проверки знаний и навыков отдельных работников;
- проведении корпоративных мероприятий на определенную тему и т. д.

Подразделение: Отдел продаж

Руководитель: Николаев А.К.

1. Привлечение нового персонала в 2016 г.

| Должность | Количество | Срок найма | Оборудование одного рабочего места | Затраты на подбор | Затраты на рабочее место |
|-------------------------------|------------|--------------------|---|---------------------------------------|--------------------------|
| | | | | Графы заполняет менеджер по персоналу | |
| <i>Специалист по продажам</i> | 2 | <i>Июнь – июль</i> | <i>Стол, стулья, ПК, канцелярские принадлежности, мобильный телефон</i> | | |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... |

2. Ротация и переводы сотрудников подразделения в 2016 г.

| Фамилия, имя, отчество | Занимаемая должность | Период перевода (ротации) | Желаемая должность | Текущий размер заработной платы | Размер заработной платы по новой должности |
|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
| | | | | Графы заполняет менеджер по персоналу | |
| <i>Максимов Иван Игоревич</i> | <i>Специалист по продажам</i> | <i>Май</i> | <i>Старший специалист по продажам</i> | | |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... |

3. Обучение и развитие сотрудников подразделения в 2016 г.

| Фамилия, имя, отчество, должность | Тема обучения | Форма обучения | Продолжительность, даты обучения | Примерная стоимость обучения | Иные затраты |
|---|--|----------------|----------------------------------|---------------------------------------|--------------|
| | | | | Графы заполняет менеджер по персоналу | |
| <i>Максимов Иван Игоревич, специалист по продажам</i> | <i>Телемаркетинг в продажах, активные продажи по телефону: холодные звонки</i> | <i>Очная</i> | <i>Неделя, апрель – май</i> | | |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... |

Начальник отдела продаж

Николаев

А.К. Николаев

ЭТАП 4. Оформление проекта плана

Информацию, полученную от линейных руководителей, которую вы считаете нужным включить в план работы, и сведения, которые по отдельным кадровым мероприятиям вы планировали в подразделении самостоятельно, нужно свести в единый документ – проект годового плана работы.

ЭТАП 5. Защита проекта плана

Защита основных кадровых задач и соответственно требуемого бюджета на мероприятия по персоналу – один из главных этапов процесса планирования

При подготовке к защите плана работы следует составить пояснительную записку к документу с коротким изложением основных этапов плана

План работы – это многостраничный документ, который довольно сложно анализировать. Готовясь к рабочему совещанию, на котором предстоит защищать план работы, можно сначала (на 1–2 страницах) кратко изложить самые важные мероприятия и этапы. Далее будет следовать детализированная расшифровка каждого из этапов с пояснениями, к которым участники совещания обратятся при необходимости.

ЭТАП 6. Корректировка плана (если требуется)

В процессе обсуждения проекта плана желательно оформлять все предложения, замечания и решения письменно, например протоколом совещания. На основании этого документа предстоит скорректировать годовой план мероприятий. Все внесенные изменения можно отметить в листе регистрации изменений. Подобные документы прилагаются к измененному плану и облегчают процесс его окончательного согласования перед передачей на утверждение руководителю компании.

Лист регистрации изменений
Плана работы службы персонала на 2016 г.
 (по результатам рабочего совещания 04.12.2015)

| № п/п | Содержание планового мероприятия | Содержание изменения планового мероприятия | Причина изменения | Дата внесения изменений | Примечание |
|-------|--|--|---|-------------------------|------------|
| 1 | Размещение объявлений о вакансиях на рабочие специальности в газете «Работа для вас» | Пункт удален | Увеличение стоимости одного знака объявления | 07.12.2015 | |
| 2 | Направление сотрудников бухгалтерии на обучение в мае 2016 г. | Перенос на апрель | Предложение заместителя директора по финансам (предложен другой курс) | 07.12.2015 | |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... |

Пример оформления листа регистрации изменений годового плана мероприятий (фрагмент)

ЭТАП 7. Представление проекта плана генеральному директору на утверждение

На этом этапе действия зависят от того, как в компании документы представляются на утверждение руководителю – в окончательном варианте или с приложением всех предыдущих версий, протокола совещания, листов регистрации изменений. Должен это быть только план работы или к нему следует приложить пояснительную записку по определенной форме и т. д.

Наконец, после того как план работы подразделения будет утвержден (возможно, с корректировками уже руководителя компании), нужно организовать его реализацию и контроль исполнения отдельных этапов и мероприятий.



**Пояснительная записка
к Плану работы службы персонала на 2016 г.**

1. По статье «Подбор и адаптация персонала»

Планирование потребностей в персонале производится в соответствии с информацией, предоставляемой с определенной периодичностью руководителями структурных подразделений.

Увеличение расходов на мониторинг рынка труда и уровня заработной платы по отдельным должностям и специальностям на 15 тыс. руб. по сравнению с предыдущим периодом связано с повышением цен на эту услугу кадровым агентством, с которым у нашей компании заключен договор. По остальным позициям цена услуг этого кадрового агентства осталась прежней, в то время как в целом по рынку цена договоров кадровых агентств возросла на 25–30% по сравнению с предыдущим периодом.

...

4. По статье «Обучение персонала»

Бюджет расходов на обучение персонала уменьшен на 10% по сравнению с предыдущим периодом. Экономии удалось достичь за счет перехода на дистанционное обучение.

...

Начальник службы управления персоналом

Лаврова

Ю.А. Лаврова

**Пример оформления пояснительной записки
к годовому плану мероприятий (фрагмент)**