

# 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"> <li>1. Контроль планирования потребностей в персонале (линейные менеджеры ежемесячно сдают планы на следующий месяц, составляют перспективный план на квартал).</li> <li>2. Составление сводного плана потребностей в персонале.</li> <li>3. Составление и согласование профиля должности (с описанием задач и компетенций)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ежемесячно (кроме января), ежеквартально.</li> <li>2. В конце квартала.</li> <li>3. По необходимости</li> </ol>
	Адаптация новых сотрудников – введение в должность, стажировка на рабочем месте	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Составление и согласование плана введения в должность.</li> <li>2. Составление и согласование программы адаптации.</li> <li>3. Проведение (или контроль) вводного обучения</li> </ol>	При приеме на работу нового сотрудника
	Оценка результатов деятельности работника по итогам прохождения испытания	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Установление испытания при приеме на работу.</li> <li>2. Оформление плана прохождения испытания.</li> <li>3. Получение отчетов сотрудника, его непосредственного руководителя о выполнении поручений и соблюдении дисциплины труда в течение испытания</li> </ol> <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	<i>Размещение объявлений о вакансиях на рабочие специальности в газете «Работа для вас»</i>	<i>Пункт удален</i>	<i>Увеличение стоимости одного знака объявления</i>	<i>07.12.2015</i>	
2	<i>Направление сотрудников бухгалтерии на обучение в мае 2016 г.</i>	<i>Перенос на апрель</i>	<i>Предложение заместителя директора по финансам (предложен другой курс)</i>	<i>07.12.2015</i>	
...	...	...	...	...	...

**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)**