



**ИЗДАТЕЛЬСТВО  
«УЧИТЕЛЬ»**

# Тема вебинара

## Основы кадрового планирования в организации

**Ведущий:** *Запорожцев Петр Викторович,*  
К.С.-Х.Н.,  
руководитель службы заказа такси «Максим» г. Волгограда



**Издательство  
«Учитель»**  
[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)

### Наши мероприятия:

[Профессиональная переподготовка](#)

[Курсы повышения квалификации в режиме онлайн](#)

[Вебинары в режиме онлайн](#)

[Курсы повышения квалификации в режиме офлайн](#)

[Вебинары в режиме офлайн](#)

[Международные научно-практические конференции](#)

[Международный конкурс проектных и исследовательских работ обучающихся](#)

# Содержательные вопросы вебинара:

1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
2. Оперативный план работы с персоналом.
3. Маркетинг персонала.
4. Определение потребности в персонале.
5. Планирование и анализ показателей по труду.
6. Нормирование и учет численности персонала.

# Сущность, цели и задачи кадрового планирования

- Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями организации.
- 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 обеспечения занятости.
- Этот метод управления персоналом способен согласовывать и уравнивать интересы работодателей и работников.

- Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала.
- Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей.
- Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок.

Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации.

Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования организации. Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?
- каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?

- В литературе и на практике понятия «кадровое планирование» и «кадровая политика» часто недостаточно четко разграничиваются.
- Кадровая политика как принятие фундаментальных кадровых решений становится планированием целей. 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 разделяется на ряд частных проблем.

- Создание систематического и по возможности охватывающего все функции кадрового планирования имеет большое значение для работодателей и работодателей, а также для государственных и региональных органов труда и занятости, для потенциальных наемных работников организации.
- В принципе при систематическом планировании должно сокращаться число ошибочных решений в будущем, ибо благодаря высокой интенсивности планирования значительно повышается качество решений по сравнению с теми, которые принимаются импровизированно, исходя из сложившейся ситуации.
- При этом возможность ошибочных решений в кадровой сфере очень велика и их влияние на экономические и социальные цели может быть весьма весомым.
- С этой точки зрения на кадровое планирование возлагается основополагающая задача создания предпосылок для осуществления целей работодателя и работников организации.

Кадровое планирование имеет много измерений. Помимо временного подразделения на долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное важным является подразделение планирования на стратегическое, тактическое и оперативное. Каждый из этих видов планирования имеет свои цели, мероприятия и потенциалы по группам функций каждой подсистемы системы управления персоналом.

# Содержание кадрового планирования

- Цели должны планироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы кадровой политики организации.
- Формирование целей в кадровой области происходит перманентно путем переговоров по широкому кругу вопросов, в которых участвуют все заинтересованные стороны с различным потенциалом власти.
- Плановым процесс целеполагания становится только тогда, когда он проводится с систематической последовательностью. Этапами процесса планирования целей являются: поиск целей, анализ целей и их ранжирование, оценка возможности реализации, выбор целей, реализация целей, контроль целей.

- На ступени стратегического планирования речь идет о генеральных целях, которые затем конкретизируются в тактическом и оперативном планировании.
- 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 также его сохранение и развитие (в особенности стратегического).
- Планирование кадрового потенциала охватывает стратегическое развитие кадров и системы стимулирования, усиление участия сотрудников в управлении, структурирование труда сотрудников в управлении с целью мотивационного повышения групповой и индивидуальной ответственности, целенаправленный отбор кадров как концептуальный фундамент создания кадрового потенциала, достаточного для обеспечения функционирования организации.
- Планирование кадрового потенциала охватывает знания, способности и поведенческие установки, необходимые для выполнения будущих задач и приобретает все большее значение.

# Уровни кадрового планирования

- При стратегическом планировании речь идет о проблемно-ориентированном, долгосрочном планировании (на период от трех до десяти лет).
- Стратегическое планирование ориентировано в первую очередь на определенные проблемы. Оно в большой мере зависит от внешних факторов (например, от экономического, технологического, социального развития). Своевременное распознавание главных тенденций развития, их качественная оценка являются существенными задачами стратегического планирования.
- Но при этом в стратегическое планирование должна включаться и информация о технической политике организации и долгосрочной производственной программе.

- 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.
- Стратегические плановые решения являются, как правило, основополагающими и вследствие этого руководящими решениями, становясь основой для тактического планирования.

- Под тактическим планированием можно понимать среднеориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от одного года до трех лет). Оно должно строго ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием.

- Кадровые программы часто составляются и в соответствии с кадровой политикой организации реализуются средним руководящим звеном организации, например руководителем отдела кадров.
- В тактическом плане по сравнению со стратегическим кадровым планированием значительно детальнее и дифференцированнее фиксируются подробности кадровых мероприятий. Тактическое кадровое планирование может рассматриваться как своеобразный мостик между глобальным, долгосрочным, стратегическим кадровым планированием и оперативным планированием.

- Оперативное кадровое планирование может быть охарактеризовано как краткосрочное (сроком до одного 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.
- Оперативные планы отличаются детальной проработкой подробностей, которые лучше поддаются контролю, чем глобальные стратегические планы. Их составление возможно только на базе точной информации, в большинстве случаев слабо поддающейся обобщению.

# Требования к кадровому планированию

- Проблемно-ориентированное стратегическое планирование, проводимое в самых общих чертах, нуждается в конкретизации в краткосрочно действующих детализированных оперативных планах, причем установочные параметры для кратко-, средне- и долгосрочных частных планов должны каждый раз корректироваться с учетом новой информации о будущем.
- Эта способность приспособления к альтернативным ситуациям именуется гибкостью, или эластичностью, планирования. Это важный критерий качества планирования.

- **Первой проблемой** любого планирования, в особенности долгосрочного, является наличие пробелов в информации и неопределенности в исходной ситуации.

Планирование связано с прогнозированием, которое более или менее надежно предсказывает, что в будущем при известных условиях наступят определенные события, в то время как планирование устанавливает, как надо действовать, чтобы в будущем получить конкретные желаемые результаты. Прогнозы часто становятся основой для планирования.

- **Ко второй проблеме** можно отнести особую трудность в кадровом планировании, порождаемую тем, что многие плановые показатели лишь с трудом поддаются (либо вообще не поддаются) количественной оценке, и поэтому последствия изменения важнейших факторов не могут быть точно учтены в частных планах.

- С комплексностью многих видов планирования тесно связана третья проблема — необходимость координации отдельных планов. Даже если бы были учтены все важные факторы влияния и было бы точно известно, что в будущем они обязательно проявятся, идеальное сведение целей производства к оптимуму — ввиду взаимозависимости отдельных производственных планов — можно было бы осуществить только в процессе производственного планирования, в котором все важные плановые показатели будут установлены одновременно.
- На практике согласование отдельных планов происходит последовательно в рамках общего производственного планирования, причем эта процедура часто определяется так называемым законом равновеликости планирования, который гласит, что в краткосрочном периоде все частные планы должны согласовываться с наиболее слабым звеном производства (узким местом), исходя из которого все области планирования одна за другой приводятся в соответствие с возможностями узкого места.

- В то же время при долгосрочном планировании необходимо стремиться преодолеть это узкое место. При балансировании отдельных планов на практике едва ли возможна тотальная интеграция плановых областей.
- Скорее, преобладает частичная интеграция, при которой, например, кадровое планирование согласуется с планированием производства и сбыта. Кадровое планирование на практике часто осуществляется не по всем, а лишь по отдельным кадровым функциям (подсистемам).
- При проведении кадрового планирования необходимо собрать массу данных, осуществить их передачу, ввести в компьютер, обработать и провести оценку. Эту задачу часто можно решить только с помощью кадровой информационной системы. Использование данных, связанных с кадрами, ставит вопрос об охране и защите данных. При этом речь идет об охране от злоупотреблений при использовании сведений о личном составе. Под понятием «охрана данных» имеется в виду, какие сведения о персонале должны охраняться и от кого, а также каким образом должны охраняться эти данные.
- Кадровое планирование не только опирается на информацию о рабочих местах и персонале, но в такой же степени привязано и к общеэкономической информации.

# Кадровый контроллинг и кадровое планирование

- Без контроля кадровое планирование не может быть успешным. При этом контроль нельзя путать с надзором над людьми в организации. Этот контроль нельзя также понимать и применять как выражение недоверия по отношению к сотрудникам. Контроль как функция руководства всегда направлен на конкретные задачи и является составной частью целенаправленного процесса принятия кадровых решений.
- Первейшей задачей контроля является фиксация результатов кадрового планирования.
- За сопоставлением запланированного и полученного результатов следует анализ отклонений и разработка мероприятий по корректировке. В соответствии с этой интерпретацией кадровый контроль является регулярной заключительной фазой процесса принятия кадровых решений.

- Наряду 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.
- Необходимо дифференцировать различные аспекты контроля в кадровом деле. Контроль может касаться, с одной стороны, самих кадровых процессов, а с другой — их результатов.

Здесь должны приниматься во внимание не только глобальный, выходящий за рамки отдельных функций процесс принятия кадровых решений, но и процессы принятия решений в пределах отдельных кадровых подсистем (функций), а также их результаты.

Расширение традиционного понимания кадрового контроля корректирующего типа дает кадровый контроллинг.

Функция контроллинга состоит в координации целеполагания, планирования, контроля и информации. Координационная задача приобретает все более значимое значение, так как кадровая работа с ее функциями становится все более комплексной и многогранные взаимозависимости целей и средств требуют целенаправленного согласования.

Кадровый контроллинг уходит от предписательного характера традиционного контроля и сам активно участвует в кадровом планировании.

- В качестве целей кадрового контроллинга можно назвать: поддержку кадрового планирования; обеспечение гарантии надежности и повышения качества информации о персонале; обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации (например, управление производством и т.п.); повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков для кадровой работы и т.д.
- Детализированный перечень задач кадрового контроллинга
- К задачам кадрового контроллинга относится создание кадровой информационной системы, а также анализ имеющейся информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы.
- Задачи могут состоять, например, в проверке эффективности отдельных кадровых подсистем (функций), причем особенно в контроле и анализе кадровых издержек.
- 
- Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

# ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

- Структура оперативного плана работы с персоналом
- Оперативный план работы с персоналом — комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом в организации. Составляется, как правило, на год.
- Для его разработки необходимо с помощью специально составленных анкет собрать следующую информацию: сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.); о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.); о текучести кадров; о потерях времени в результате простоев, по болезни; о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков); о заработной плате рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки и доплаты); об услугах социального характера, предоставляемых государством (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).
- Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию.

- Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования. Она должна отвечать следующим требованиям:
  - простоты — информация должна содержать столько данных (и только в том объеме), сколько необходимо в данном случае;
  - наглядности — сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, избежать многословия. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;
  - однозначности — сведения не должны быть неясными, в их толковании следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;
  - сопоставимости — сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;

# Содержание оперативного плана работы с персоналом

- Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.
- Планирование привлечения и адаптации персонала — планирование мероприятий по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников. Внутренние источники привлечения персонала позволяют лучше использовать уже имеющийся в организации персонал в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий или перемещения, продвижения по службе работников. Внешние источники привлечения персонала — это наем новых работников.
- Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является планирование трудовой адаптации.

- В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.
- Выделяют два вида адаптации:

**первичная**, т.е. приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);

- **вторичная**, т.е. приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих

объект деятельности или профессиональную роль, например при переходе в ранг руководителя).

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо уделять повышенное внимание первичной адаптации молодых работников, которые в рыночных условиях нуждаются в

# Планирование высвобождения или сокращения персонала

- имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток рабочей силы. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.
- Планирование работы с увольняющимися сотрудниками основывается на увольнении работника из организации: по собственному желанию; по инициативе работодателя или администрации; в связи с выходом на пенсию. Задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися работниками является всевозможное смягчение перемены сотрудником рода деятельности. В особенности это относится к последним двум видам увольнений.
- Отношение организаций к пожилым сотрудникам (равно как и соответствующая государственная политика) является мерилем уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

# Планирование использования персонала

- осуществляется с помощью разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области. При планировании использования персонала следует предъявлять к нему такие требования, которые позволят избежать в дальнейшем профессиональных заболеваний, наступления ранней инвалидности, производственного травматизма.
- Необходимо обеспечить условия труда, которые являются достойными человека. Особое внимание при планировании использования кадров следует уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и возможностями. С этой целью необходимо резервировать в организации соответствующие рабочие места.

В организациях существует потребность в обучении, включающем переподготовку и повышение квалификации работников.

Планирование обучения персонала охватывает мероприятия по обучению внутри и вне организаций и самоподготовке. Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника.

Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

- Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей.

При этом сознательно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы.

Важнейшими методами обучения вне рабочего места являются: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества.

- Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения
- состоит в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

## Планирование безопасности персонала и заботы о нем

- осуществляется с целью сохранения хорошего психофизического состояния, а также профессиональных качеств персонала организации.
- Для этого необходимы соответствующие усилия организации в области планирования. Имидж организации и микроклимат в коллективе во многом зависят от успеха этой сферы кадрового планирования. Кроме того, к этому комплексу проблем и задач относятся все мероприятия в области социальной инфраструктуры, необходимые для длительного обеспечения использования кадров в достойных человека условиях.
- Создание и расширение гуманных условий для производства и труда требует, к примеру, соответствующей подготовки работника к выполнению производственного задания, обустройства рабочего места, техники безопасности, производственной медицины, соблюдения требований физиологии и психологии труда, диетологии, услуг социально-гигиенических учреждений, учебных заведений и многого другого.

- При планировании расходов на персонал в первую очередь следует иметь в виду следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами на общественное питание, жилищно- бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды.

Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), здорового психологического климата в организации, расходы на создание рабочих мест.

Если текучесть кадров большая, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ.

При высокой текучести кадров растет размер оплат сверхурочных работ, увеличиваются брак и простои, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность. Все это повышает расходы, связанные с персоналом, приводит к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности.

- Расходы на персонал являются основой для разработки производственных и социальных показателей организации. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено: отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал; внедрением новых технологий, предъявляющим более высокие требования к квалификации персонала, который становится более дорогим; изменением законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов, повышением цен на товары первой необходимости.
- По мере развития рыночных отношений появляется необходимость учитывать новые виды затрат, связанные с участием работников в прибылях и капитале организации.

# МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

- Сущность и принципы маркетинга персонала
- Маркетинг персонала — вид управленческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей сторон в процессе их трудовых отношений путем эквивалентного обмена в различных формах.
- Маркетинг персонала означает содержательное расширение функции производственного маркетинга в область управления человеческими ресурсами.

- Маркетинг персонала трактует рабочее место как продукт, который продается на рынке труда.

С этой точки зрения понятийные элементы маркетинга персонала могут быть представлены следующим образом: он выступает направлением стратегического и оперативного планирования персонала; создает информационную базу для работы с персоналом с помощью методов исследования внешнего и внутреннего рынка труда; направлен на достижение привлекательности работодателя через коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка).

## В существующих подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделить два основных принципа

- **Первый принцип** предполагает рассмотрение задач маркетинга персонала в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами.

Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к предприятию.

- Фактически это «продажа» предприятия своим собственным сотрудникам. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.
- Второй принцип предполагает толкование маркетинга персонала в более узком смысле — как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.
- Фактически это «продажа» предприятия своим собственным сотрудникам. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.
- **Второй принцип** предполагает толкование маркетинга персонала в более узком смысле — как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция

- Главное отличие между вышеназванными принципами заключается в следующем. Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т.п.). В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.
- Отсюда маркетинговой концепцией управления персоналом является утверждение, согласно которому одним из важнейших условий достижения целей организации выступает четкое определение требований к персоналу, его социальных потребностей в процессе профессиональной деятельности и обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами.

# Информационная функция маркетинга персонала

- Целенаправленные мероприятия по продаже продукта предполагают всеобъемлющее знание внешней среды, соответствующих рынков, потребителей, а также необходимого имиджа продавца. Это относится в равной мере и к маркетингу персонала.
- Информационная функция маркетинга персонала состоит в создании информационного базиса, который представляет собой основу планирования в области сегментирования рынка и коммуникаций по целевым группам (сегментам рынка). Она может быть дифференцирована на следующие более частные функции: изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам; исследование внешней и внутренней среды организации; исследование рынка труда; изучение имиджа организации как работодателя.
- Маркетинговая информационная система в управлении персоналом представляет собой систему обмена сведениями, позволяющую специалистам по маркетингу персонала анализировать, планировать и реализовывать маркетинговые мероприятия. Основой системы маркетинговой информации по персоналу являются источники этой информации, а именно:
- учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях.

Изучение требований к должностям и рабочим местам должно основываться на регламентирующих документах, таких, как:

- 1. Требования к персоналу
- 2. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;
- 3. Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих.

# Исследование внешней и внутренней среды организации.

- Предметом исследования в данном случае являются факторы или условия, в которых происходит производственная деятельность организации. Значение исследования условий среды определяется его влиянием на подготовку мероприятий: по взаимодействию с рынком труда, по развитию персонала внутри организации, по коммуникативным связям как внутри, так и вне организации.
- Внешняя и внутренняя среда организации раскрывается через содержание соответствующих внешних и внутренних факторов. Под внешними факторами понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности.
- Под внутренними факторами понимаются такие факторы, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации.

# Изучение рынка труда.

- Предмет изучения рынка труда — весь предназначенный к использованию потенциал рабочей силы. Этот потенциал охватывает как внешний рынок труда, так и уже имеющийся в наличии коллектив, т.е. внутренний рынок труда.
- Перечислим существенные направления анализа внешнего рынка труда: структура рынка труда, в том числе секторная, региональная, возрастная, квалификационная, профессиональная; мобильность рабочей силы; источники покрытия потребности в персонале; пути покрытия потребности в персонале; поведение конкурентов на рынке труда; стоимость рабочей силы.

Анализ указанных направлений позволяет установить количественное и качественное состояние таких параметров рынка труда, как спрос на персонал и предложение в области персонала.

- Исследование внутреннего рынка труда направлено на покрытие потребности в персонале за счет внутриорганизационных источников.

## Изучение имиджа организации как работодателя.

- Предмет изучения имиджа организации — ее образ на внутреннем и внешнем рынке труда. Это изучение должно обеспечить отправные пункты для мероприятий по улучшению имиджа работодателя, чтобы он представлялся преимущественным перед конкурентами с точки зрения как потенциальных, так и работающих в организации сотрудников.
- Имидж организации формируют внешние влияния со стороны предпринимательской среды, а также индивидуальные установки и предпочтения. В основном имидж существует как субъективная картина предпочтений и преимуществ по отношению к организации-работодателю со стороны потенциальных сотрудников.
- Главной задачей исследования имиджа является правильное понимание тех социальных и психологических факторов, которые влияют на решения потенциальных претендентов на рабочие места или закрепление имеющих в наличии сотрудников организации.

- Внешние источники — это объекты профессиональной и социальной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие потребности в персонале организации. Внутренние источники — это возможности организации в самообеспечении потребности в персонале.
- Пути покрытия потребности в персонале представляют собой способы приобретения персонала у определенного источника покрытия кадровой потребности.
- Пути покрытия потребности в персонале могут быть следующие:

- организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двусторонних соглашений как с данным учебным заведением, так и с участником обучения;
- организация представляет заявки по вакансиям в государственные службы занятости;
- организация использует услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала (кадровых и рекрутинговых агентств, бюро по найму персонала и т.п.)
- организация вербует новый персонал через своих сотрудников. Это происходит главным образом в трех направлениях: вербовка кандидатов из семейного круга сотрудников; вербовка кандидатов в других организациях; вербовка в учебных заведениях;
- организация заключает лизинговые соглашения с другими работодателями на определенных условиях предоставления кадровых ресурсов;
- организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;

- организация размещает рекламные материалы или анализирует информацию о трудоустройстве на сайтах специализированных изданий или кадровых агентств, а также использует собственный сайт для размещения необходимой информации о потребности в персонале;
- организация ожидает претендентов после проведения рекламной кампании местного характера.
- Перечисленные варианты путей привлечения персонала связаны с внешними источниками покрытия потребности в кадрах.

- Сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале сводится к следующим основным этапам:
  - 1) установление источников покрытия потребности;
  - 2) определение путей привлечения персонала;
  - 3) анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала; 4) выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.

### **Внутриорганизационные связи в маркетинге персонала**

Одним из проявлений коммуникационной функции маркетинга персонала является осуществление внутриорганизационных связей. Главной задачей этих связей становится выделение на первый план неформальных элементов отношений в организации, которые формируются в рамках формальной структуры. Тем самым у сотрудников организации складывается позитивный имидж их работодателя.

- Этот имидж может воздействовать на закрепление человеческих ресурсов внутри организации, а также может работать на улучшение имиджа работодателя вне организации, так как собственные сотрудники рассматриваются как носители имиджа.
- В маркетинге персонала выделяются два главных направления связей: коммуникации в рамках производственного процесса; коммуникации, независимые от производственного процесса.
- Возможные мероприятия по поддержке коммуникаций в рамках выполнения производственных задач могут включать в себя:
  - формирование стиля управления, который обеспечивал бы причастность сотрудников к процессам принятия решений;
  - обеспечение полноты и объективности оценки персонала;

# определение ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Определение потребности в персонале — одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Как видно из определения, следует различать качественную и количественную потребность в персонале.

Эти виды потребности в практике планирования численности рассчитывают в единстве и взаимосвязи.

Планирование потребности в персонале включает следующие этапы:

обобщенный анализ различных видов планов организации, имеющих влияние на кадровое обеспечение (например,

планы производства и реализации, планы инвестиций и т.п.);

анализ статистики по персоналу, включая информацию о его деловой оценке и продвижении;

определение фактического состояния по количеству и качеству персонала на планируемый период;

расчет качественной и количественной потребности в персонале на тот же планируемый период;

сравнение данных, полученных на двух предыдущих этапах планирования;

планирование мер по покрытию потребности в персонале.

- Качественная потребность в персонале - потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений; профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс; требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест; штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей; документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.
- Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и т.п. сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

# Количественная потребность

- в персонале планируется посредством определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью на определенный плановый период.
- Можно выделить несколько основных методов расчета количественной потребности в персонале.
- 1. Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса.
- 2. Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности.
- 3. Метод расчета по нормам обслуживания.
- 
- Для расчета численности персонала можно использовать также некоторые статистические методы. Их условно делят на две основные группы: стохастические методы; методы экспертных оценок.

# Стохастические методы расчета

- основываются на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и другими переменными величинами (например, объемом производства). При этом в расчет принимаются данные за предшествующий период и предполагается, что потребность в будущем будет развиваться по аналогичной зависимости. Как правило, для расчета используются такие факторы, которые не требуют сложных математических действий, но дают вполне приемлемые результаты.
- Наиболее часто применяются следующие стохастические методы: расчет числовых характеристик; регрессионный анализ; корреляционный анализ.
- Применение методов экспертных оценок производится с использованием опыта специалистов и руководителей. Эти методы подразделяются на простую и расширенную оценку, включающую как однократную, так и многократную экспертную оценку.
- При простой оценке потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы.
- Метод не требует каких-либо существенных затрат, однако его недостаток состоит в том, что эта оценка достаточно субъективна. Расширенная экспертная оценка проводится группой компетентных работников (экспертов).
- Приведенные методы позволяют определить общую потребность в персонале. Однако более важной величиной для кадрового планирования является фактическая потребность в персонале. Расчет фактической потребности учитывает необходимость покрытия планового или внепланового выбытия персонала, а также его плановое поступление. В качестве планового поступления следует рассматривать возвращение сотрудников после обучения, службы в армии, длительного отпуска и т. п.
-

## Планирование и анализ показателей по труду

- Система показателей эффективности производства является частью механизма управления организацией и направлена на обеспечение снижения издержек производства, экономии затрат и ресурсов на единицу выпускаемой продукции. Этим целям служит также и система трудовых показателей — показателей, характеризующих состояние и уровень использования трудового потенциала организации, факторы, его определяющие, а также степень его влияния на конечные результаты деятельности организации.
- Комплексная система трудовых показателей структурно может быть представлена пятью функциональными и одной интегральной подсистемами

- Интегральная подсистема — социально-экономическая эффективность труда. Представлена показателями совокупного дохода или общей прибыли, объема производства или продажи продукции, производительности труда, трудоемкости или зарплатоемкости единицы продукции, удельного веса расходов на персонал в общих издержках производства, абсолютного дохода на одного человека по категориям персонала.
- Трудовые показатели определяются целым рядом факторов, связанных с территориальным положением организации, ее отраслевой принадлежностью, размером производства, возраста с момента ввода в строй и т.д. Поэтому следует дифференцированно подходить к изучению состояния трудовых показателей каждой организации, определять их уровень на данный период, а также планировать их изменения в перспективе.

- Для повышения эффективности аналитической работы необходимо соблюдать требования системности, комплексности, регулярности, одновременности проверок всех показателей, надежности информационной базы, экономической оправданности.
- Информационной базой анализа трудовых показателей служат прежде всего действующие законодательные и нормативные акты, регулирующие работу предприятий.
- Важная составная часть информационной базы — планово-нормативная документация, а основными информационными источниками для анализа являются бухгалтерская и статистическая отчетность, акты ревизий, справки обследований и проверок, объяснительные записки, протоколы производственных совещаний, данные анкетных опросов, заявления и жалобы работников.

- Планирование трудовых показателей — важная часть внутриорганизационного управления. Рыночные отношения не только не отрицают необходимость планирования трудовых показателей как элемента общего стратегического управления производством внутри предприятий, но и повышают его значение.

Это объясняется наличием конкуренции, вынуждающей предпринимателей предвидеть ожидаемый результат с учетом конъюнктуры рынка. Поскольку управление экономикой приобретает все более сложный комплексный характер, планирование трудовых показателей осуществляется комплексно, включая экономические, технологические и социальные показатели.

- В условиях рынка предприятие самостоятельно решает, что и как планировать, какие разрабатывать планы.

Однако, независимо от вида и содержания плана (будет ли это план постановки проблемы за счет пересмотра целей, их значимости и сроков достижения, или план, формирующий долгосрочную стратегию, или среднесрочный план, или скользящий краткосрочный план), он включает раздел трудовых показателей.

- Цель разработки и реализации внутрипроизводственных планов — обеспечение максимально возможной прибыли от результатов деятельности предприятия. Эту же цель преследует и планирование трудовых показателей.
- Основные задачи внутрипроизводственного планирования труда:
  - разработка планов повышения производительности и качества труда;
  - определение потребности в персонале по специальностям, профессиям и уровням квалификации;
  - расчет затрат на персонал, в том средств на потребление, размеров заработной платы по категориям работников.
- Основой планирования трудовых показателей является планирование роста производительности труда — важный инструмент снижения издержек труда.
-

# Нормирование и учет численности персонала

- Нормирование и учет численности персонала – звено системы управления кадрами каждого предприятия. Учет позволяет создать современную систему, которая дает возможность наиболее эффективно решать задачи, стоящие перед фирмой.
- Если говорить о нормировании численности персонала, то нужно понимать, что это очень важный момент, ведь ни одна компания не достигнет целей без компетентных сотрудников. Обычно в организации за формирование штата отвечает отдел кадров. Но так организована работа отдела в крупных компаниях, в мелких же фирмах организацией труда может заниматься один кадровик.
- В отечественных организациях для расчета численности рабочих применяются следующие виды норм: нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы времени обслуживания, нормы численности.

- В практике учета персонала различают также в зависимости от срока, на который заключен трудовой договор, постоянных, временных и сезонных работников.

К постоянным относятся работники, поступившие на работу без указания срока; к временным— поступившие на работу на заранее определенный срок; к сезонным— поступившие на работу на период сезонных работ.

# КОНТАКТЫ

Наш адрес:

**400079 г. Волгоград**

**Ул. Кирова, д. 143**

**Издательство «Учитель»**

Наш сайт:

**[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)**

Наши электронные адреса:

**[webinar@uchitel-izd.ru](mailto:webinar@uchitel-izd.ru)**

**[met@uchitel-izd.ru](mailto:met@uchitel-izd.ru)**

# Благодарим за участие в вебинаре



**Издательство «Учитель»**  
[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)

Вопросы, связанные с вебинарами можно  
задать по адресу: [webinar@uchitel-izd.ru](mailto:webinar@uchitel-izd.ru)