

Гранцова А. Г.

студент

3 курс, факультет «Управления»

Российский государственный социальный университет

Россия, г. Москва

Grantsova A.G.

student

3 course, faculty "Management"

Russian State Social University

Russia, Moscow

**СУЩНОСТЬ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ ЕГО
РЕАЛИЗАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТОРГОВОЙ СФЕРЫ**

МОСКОВСКОГО РЕГИОНА

**THE ESSENCE OF PERSONNEL PLANNING AND THE PROBLEMS OF
ITS IMPLEMENTATION MOSCOW TRADE ORGANIZATIONS**

Аннотация. *Статья посвящена анализу подходов ведущих российских ученых к определению понятия «кадровое планирование», его места и роли в системе стратегического планирования организации. Кроме того, обозначены проблемы кадрового планирования в организациях торговой сферы Московского региона и рассмотрены основные мероприятия по повышению и укреплению кадрового потенциала.*

Ключевые слова. *Нормирование труда, корпоративное планирование, кадровый потенциал, кадровая политика, кадровое планирование.*

Annotation. *The article is devoted to the analysis of the approaches of leading Russian scientists to the definition of the concept “personnel planning”, its place and role in the system of strategic planning of an organization. In addition,*

the problems of personnel planning Moscow trade organizations are identified and the main measures for raising and strengthening human resources are considered.

Keywords. *Labor regulation, corporate planning, personnel potential, personnel policy, personnel planning.*

Кадровое планирование — важнейший элемент кадровой политики, благодаря которому организация может точно определить круг целей и задач, выработать эффективную стратегию управления персоналом и интегрировать комплекс мероприятий кадровой стратегии в процесс реализации корпоративной (генеральной) стратегии.

Изучению вопросов кадрового планирования посвящены работы таких авторов, как Т. Ю. Базаров, В. Р. Веснин, А. Я. Кибанов, Ю. Г. Одегов, В. П. Пугачев и др. В этих работах планированию персонала отводится центральное место, научно обосновывается роль кадрового планирования в достижении стратегических целей и кадровой политике, поскольку от качества планирования кадров зависит своевременность и эффективность решения стратегических задач организации.

Однако анализ современных научных трудов ведущих авторов показывает, что во взглядах на целеполагание, классификацию и принципы формирования системы планирования персонала организации единства не наблюдается, соответственно, данные вопросы до настоящего момента остаются дискуссионными и требуют дальнейшего исследования.

В. П. Пугачев определяет кадровое планирование как постановку целей и реализацию мероприятий в сфере обеспечения хозяйствующего субъекта персоналом с учетом трех основополагающих факторов: оптимальная штатная структура (кадровый состав), качество человеческих ресурсов (компетентность и мотивированность персонала) и эффективность использования потенциала работников в интересах организации.

Автор отмечает, что потребности, возможности и кадровый потенциал организации как системы — это неотъемлемые составляющие генерального (корпоративного) планирования, так как оно является результатом интеграции стратегических целей всех сфер деятельности предприятия: сбыта, производства, снабжения, маркетинга и т.д. При формировании стратегических планов для указанных сфер деятельности (в том числе сферы управления персоналом) учитывается их взаимосвязь с другими элементами (рис. 1).

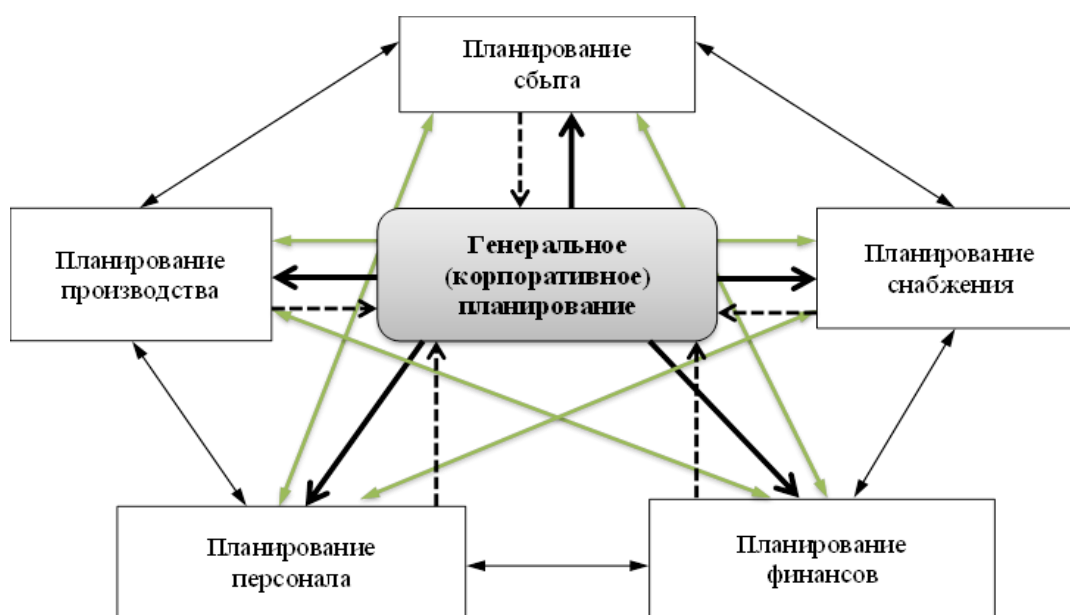


Рис. 1. Место и роль кадрового планирования в системе корпоративного стратегического планирования (по В. П. Пугачеву)¹

В. П. Пугачев также указывает на важную роль кадрового планирования при разработке и реализации эффективных планов деятельности организации (планы развития, планы производства и реализации и т.п.), поскольку от качества человеческих ресурсов и эффективности управления ими напрямую зависит достижимость корпоративных стратегических целей. В то же время автор акцентирует

¹ См.: Пугачев В. П., Опарина Н. Н. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2016. С. 23.

внимание и на обратном воздействии — существенное влияние на кадровое планирование оказывают производственное планирование (в большинстве случаев планирование персонала осуществляется для достижения определенных результатов — итогов реализации производственных планов) и финансовое планирование — основной ограничитель кадрового планирования (на обеспечение организации профессиональными кадрами выделяются строго лимитированные в бюджете расходы)².

В. Р. Веснин в основу кадрового планирования закладывает не обеспечение реализации корпоративной стратегии в целом или «сервисную» функцию планирования персонала, которая заключается в создании условий для реализации производственных планов или планов развития организации, а непосредственное развитие кадрового потенциала, который будет выступать фундаментом долгосрочного стратегического развития хозяйствующего субъекта.

Автор отдает предпочтение подходам к планированию персонала, опирающимся на результаты применения количественных методик. Так, с учетом действующих норм труда и способов планирования кадров (индивидуальное или коллективное планирование, бессрочные или ограниченные конкретными сроками планы по обеспечению персоналом) В. Р. Веснин предлагает проводить кадровое планирование по результатам статистических наблюдений и данным отчетности организации, основываясь на итогах хронометражных наблюдений за работой наиболее опытных специалистов, либо на базе медико-биологических наблюдений, позволяющих получить аналитико-расчетные данные о физиологических возможностях работников (рис. 2, 3).

² Там же. С. 20—22.



Рис. 2. Алгоритм составления планов по персоналу (по В. Р. Веснину)³

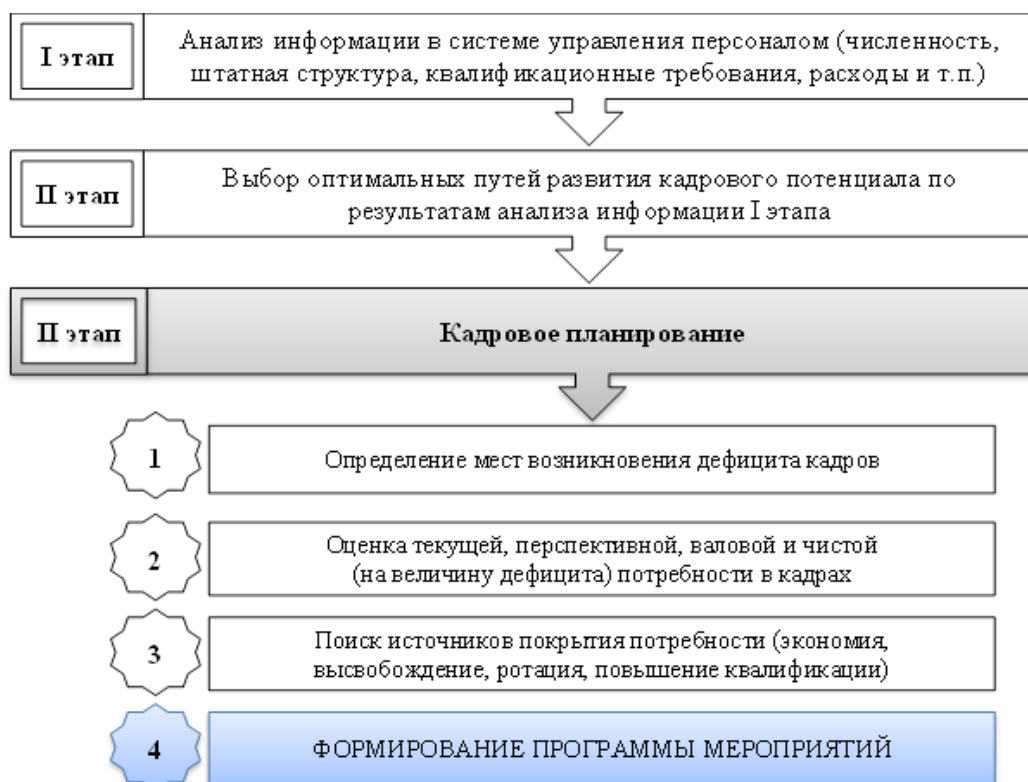


Рис. 3. Алгоритм оценки потребности в кадрах (по В. Р. Веснину)⁴

³ См.: Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие. М. : Проспект, 2017. С. 42.

Ю. Г. Одегов, трактуя понятие «кадровое планирование», акцентирует внимание в большей степени в управленческой плоскости, на кадровой политике, а не на стратегическом планировании или удовлетворении потребностей организации в квалифицированных кадрах.

В то же время, рассматривая кадровое планирование с точки зрения бизнес-процесса, Ю. Г. Одегов характеризует его как особый вид деятельности организации, ориентированный на заполнение рабочих мест в конкретный момент времени в определенном количестве, в основу которого положен ключевой принцип — обеспечение соответствия профессиональных возможностей, личностных качеств и компетенций работников требованиям организации. Исходя из позиции автора, процесс кадрового планирования можно представить в виде следующей схемы (рис. 4).



⁴ Там же.

Рис. 4. Принципиальная схема кадрового планирования (по Ю. Г. Одегову)⁵

Примечательно, что Ю. Г. Одегов отождествляет понятия «планирование персонала», «планирование человеческих ресурсов», «кадровое планирование» и определяет их как основной инструмент для постановки и реализации целей и задач кадровой политики. По мнению автора, сущность кадрового планирования заключается в целенаправленном формировании и использовании человеческого капитала организации.

Согласно определению А. Я. Кибанова сущность кадрового планирования состоит в предоставлении соискателям рабочих мест в соответствии с их навыками, личностными качествами и требованиями организации. При этом автор акцентирует внимание на том, что указанные рабочие места должны обеспечить максимальное развитие профессионализма работников, повышение эффективности труда, создание достойных условий труда и решение проблем занятости населения, что является эффективным способом уравнивания интересов работодателей и работников.

А. Я. Кибанов подчеркивает важность кадрового планирования не только с точки зрения обеспечения организации персоналом, квалификация которого позволит решать производственные задачи, но и с точки зрения создания условий для мотивации высокой производительности труда и удовлетворенности персонала работой. Такая позиция обосновывается тем, что людей прежде всего привлекают те рабочие места, где сформированы наиболее комфортные условия для развития их способностей и гарантирован стабильный и достаточно высокий заработок⁶.

Итак, несмотря на очевидные различия в научных взглядах на трактовку понятия «кадровое планирование» среди исследователей, неоспоримым является тот факт, что все они указывают на важную роль

⁵ См.: Одегов Ю. Г., Карташов С. А., Лабаджян М. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Часть 2 : учебник и практикум. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2016. С. 28.

⁶ См.: Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2014. С. 102—105.

планирования персонала в реализации корпоративной стратегии, достижении целей генеральных планов организации. Кроме того, особое внимание уделяется сбалансированности интересов работодателя и наемного работника, что позволяет обеспечить благоприятные условия для развития кадрового потенциала.

Безусловно, стабильный рост кадрового потенциала важен для всех отраслей экономики, но особое значение он приобретает в торговле — наиболее динамичной отрасли с точки зрения движения человеческих ресурсов. Именно торговля характеризуется не только значительным объемом рабочих мест, которые предлагаются на российском рынке труда, но и высокой текучестью кадров, что обусловлено игнорированием собственниками торговых предприятий базовых принципов эффективного планирования персонала либо их нежеланием использовать современные методы кадрового планирования.

Торговая сфера Московского региона не исключение. Наиболее распространенной проблемой кадрового планирования здесь является несоответствие кадрового потенциала торгового предприятия (среди которых значительная доля представлена малыми и микропредприятиями) его текущим и плановым потребностям. Подобные упущения не только препятствуют внедрению новых, прогрессивных технологий управления персоналом, но и лишают торговые предприятия Москвы возможности реализовывать эффективные стратегии развития бизнеса. Это недопустимо, так как Московский регион характеризуется насыщенным рынком человеческого капитала, и торговые предприятия имеют возможность повысить кадровый потенциал без значительных издержек на поиск и подбор кадров.

Кадровый потенциал торгового предприятия — основной индикатор кадрового планирования, измеримый как количественно, так и качественно. Количественные характеристики кадрового потенциала торгового

предприятия позволяют повысить точность прогнозирования числа сотрудников, необходимого для выполнения планов реализации торгового предприятия на определенный период времени, проводить детальный анализ организационной структуры, своевременно адаптировать требования к компетенциям персонала под изменение рыночных условий, совершенствовать функциональную дифференциацию работников по различным участкам, оптимизировать штатное расписание⁷.

Однако указанные выше мероприятия торговыми предприятиями Москвы зачастую реализуются без предварительного планирования, их руководство полагается на кадровые агентства или услуги рекрутинговых порталов. При этом предварительное планирование — весьма важный этап кадрового планирования, который подразумевает оценку естественного движения кадров: увольнение (в том числе по болезни), академический отпуск в связи с учебой, увольнение на период службы в армии, выход на пенсию и т.п. Этот элемент планирования не является затратным ни с точки зрения финансов, ни с позиции времени, но имеет немалое значение, поскольку необходимо своевременно готовить замену выбывшим кадрам.

Наряду с этим следует проводить мероприятия по укреплению кадрового потенциала, которые также реализуются в рамках кадрового планирования: тщательный подбор и отбор персонала; разработка и внедрение программ повышения квалификации; проведение тренингов и внутрикорпоративного обучения (включая менторинг — наставничество) для максимально раскрытия личностных и профессиональных качеств персонала. Однако в торговой сфере такие мероприятия нередко игнорируются либо являются формальными и потому не дают существенных результатов.

Литература

⁷ См.: Вотякова И. В. Управление кадровым потенциалом предприятия в современных условиях : учеб. пособие. Северск : Изд-во НИЯУ МИФИ, 2015. С. 9—12; 17.

1. Веснин, В. Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2017. — 96 с.
2. Вотякова, И. В. Управление кадровым потенциалом предприятия в современных условиях : учеб. пособие / И. В. Вотякова. — Северск : Изд-во НИЯУ МИФИ, 2015. — 120 с.
3. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2014. — 440 с.
4. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Часть 2 : учебник и практикум / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2016. — 283 с.
5. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учеб. пособие / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. — М. : КНОРУС, 2016. — 207 с.