

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.П. Воронцова

подпись

« _____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 - Управление персоналом

Разработка системы кадрового планирования организации

Руководитель _____ старший преподаватель А.Н. Поздеев

подпись, дата

Выпускник _____ М.В. Зыбкина

подпись, дата

Консультант _____ доцент, канд. социол. наук С.Н. Лыкова

подпись, дата

Нормоконтролер _____ старший преподаватель А.Н. Поздеев

подпись, дата

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка системы кадрового планирования организации» содержит 79 страниц текстового документа, 4 таблицы, 3 иллюстрации, 1 приложение, 62 использованных источника.

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, СИСТЕМА КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ, ПРАКТИКА, ЦЕЛЬ, ПЛАН, КАДРОВАЯ ПОТРЕБНОСТЬ, КАДРОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ, РАЗРАБОТКА, РЕКОМЕНДАЦИИ, ФУНКЦИОНАЛЬНО-ЦЕЛЕВАЯ СХЕМА.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать предложения по формированию системы кадрового планирования для компании «МэйлПлюс».

Объект исследования – система управления персоналом компании.

Для выполнения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

1. Определить элементы системы кадрового планирования.
2. Выделить организационные условия разработки системы кадрового планирования.
3. Выявить предпосылки формирования системы кадрового планирования «МэйлПлюс».
4. Разработать функционально-целевую схему формирования системы кадрового планирования для компании «МэйлПлюс».

В результате проведенного исследования были выявлены и изменены слабые стороны в практике кадрового планирования «МэйлПлюс». Была разработана функционально-целевая схема процесса разработки системы кадрового планирования «МэйлПлюс». Разработанная система кадрового дает возможность «МэйлПлюс» устранить фрагментарность работы по кадровому планированию, позволяет заполнять рабочие места в намеченный срок, учитывая качественные и количественные требования к кадровой потребности, а также будет работать согласованно со стратегическими целями организации.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты кадрового планирования	6
1.1 Система кадрового планирования.....	6
1.2 Этапы формирования системы кадрового планирования.....	16
1.3 Условия разработки системы кадрового планирования организации.....	29
2 Кадровое планирование в ООО ГК «МэйлПлюс».....	38
2.1 Организационно-управленческая характеристика ООО ГК «МэйлПлюс»	38
2.2 Анализ существующей практики кадрового планирования «МэйлПлюс»	46
3 Предложения по разработке системы кадрового планирования.....	51
3.1 Совершенствование практики кадрового планирования в «МэйлПлюс». .	52
3.2 Разработка функционально-целевой схемы по формированию системы кадрового планирования для ООО ГК «МэйлПлюс».....	62
Заключение	68
Список использованных источников	70
Приложение А	77

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность любой организации, так или иначе, всегда связана с процессом планирования. И роль планирования как одной из функций управления нельзя недооценивать, ведь она несет осмысленный и целенаправленный характер, благодаря чему позволяет руководству организаций принимать управленческие решения.

Планирование выступает основой для реализации остальных процессов в организации, именно на этапе планирования происходит анализ и прогнозирование путей деятельности, рождается обоснование, оценка и выбор оптимального в данный момент времени варианта решения. И нельзя недооценивать планирование, реализованное в области управления персоналом, поскольку персонал для организации является сегодня одним из самых ценных ресурсов.

Кадровое планирование выступает основой для определения потребности в персонале, причем оно учитывает не только количественную характеристику, но и качественную. Своевременное кадровое планирование дает возможность заранее определить необходимый состав кадров, а также пути, способы и формы обеспечения организации сотрудниками, необходимыми ей для достижения стратегических целей.

Тема данной выпускной квалификационной работы «Разработка системы кадрового планирования организации» будет рассмотрена на примере организации по экспресс-доставке «МэйлПлюс». Изучив материалы данной компании, а также проведя интервью с высшим руководством «МэйлПлюс» была выявлена фрагментарность работы по кадровому планированию. В компании реализуется различная практика кадрового планирования, например создание плана мероприятий по найму сотрудников в службу сервиса, однако комплексной работы над системой кадрового планирования не проводилось. Работа по кадровому планированию ведется несистемно, что выражается в отсутствии четко сформулированной цели системы планирования человеческих ресурсов, многие элементы системы, которые должны быть в рамках

нормативных представлений не сформированы, работа в этом направлении ведется разрозненно. Это выражается в несвоевременном планировании персонала, соответственно заполнение рабочих мест происходит дольше, чем необходимо компании, кроме того, планирование персонала не согласуется со стратегическими целями организации. Этим определяется актуальность исследования.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать предложения по формированию системы кадрового планирования для компании «МэйлПлюс».

Для выполнения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

1. Определить элементы системы кадрового планирования.
2. Выделить организационные условия разработки системы кадрового планирования.
3. Выявить предпосылки формирования системы кадрового планирования «МэйлПлюс».
4. Разработать функционально-целевую схему формирования системы кадрового планирования для компании «МэйлПлюс».

Объект исследования – система управления персоналом компании «МэйлПлюс».

Предмет исследования – практика кадрового планирования, реализуемая в «МэйлПлюс».

Таким образом, данная выпускная квалификационная работа позволит компании «МэйлПлюс» воспользоваться рекомендациями по кадровому планированию в процессе деятельности компании и избавиться от симптомов дискомфорта, существующих в области планирования человеческих ресурсов на данный момент.

1 Теоретические аспекты кадрового планирования

1.1 Система кадрового планирования

Планирование в деятельности организаций рассматривается как одна из важнейших составляющих управления. Под планированием как первостепенной функции управления понимается «непрерывный процесс принятия взаимосвязанных решений по обеспечению развития экономической системы (организации) и достижению желаемых результатов за определенный отрезок времени (месяц, год и т.д.)». [42]

В качестве задач планирования выступают: определение целей организации, средств по достижению намеченных целей, а также требуемые для этого ресурсы, результатом планирования является план. Ресурсами организации, подлежащими планированию, выступают человеческие, материальные, информационные, временные и финансовые.

Кадровое планирование, как часть всего процесса планирования организации, учитывает ценность человеческих ресурсов, становясь опорой для любого процесса в работе компаний.

Существует несколько точек зрения по определению «кадрового планирования». Так, под кадровым планированием часто понимается целенаправленная деятельность, ориентированная на заполнение рабочих мест в нужный момент времени в необходимом количестве на основе обеспечения соответствия способностей, склонностей и компетенций работников требованиям организации. [42]

Кто-то раскрывает понятие «кадровое планирование» как определение потребностей в персонале, планирование мероприятий по привлечению персонала, его адаптации и развитию. Это понимание раскрывает функцию кадрового планирования, включая ее в сферы адаптации и развития. [24; 58]

В своем учебном пособии Н.Н. Козак под кадровым планированием видит «целенаправленную деятельность организации по подготовке кадров,

обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале, контролю над его использованием». В этом определении автор конкретизирует деятельность по кадровому планированию, предлагая сосредоточиться над разработкой стратегий развития персонала, профессионально-квалификационной структуры, расчете потребности в персонале, контроле над выполнением планирования персонала.

Некоторые авторы под кадровым планированием понимают исключительно определение качественной и количественной потребности в персонале, что не совсем полно определяет кадровое планирование.[6; 11;19; 59]

Грэхем Х.Т., Беннетт Ропределяют планирование человеческих ресурсов как «попытку прогнозирования количественных и качественных потребностей организации в работниках в будущем и оценки того, в какой степени эта потребность может быть удовлетворена». В этот процесс авторы включают сопоставление нынешних человеческих ресурсов организации с возможной потребностью в будущем и, следовательно, с организацией соответствующих программ найма, обучения, перераспределения и возможно увольнения работников. По мнению Грэхем Х.Т. и Беннетт Р. эффективное планирование человеческих ресурсов должно иметь своим результатом наличие нужных людей, выполняющих нужную работу на нужных местах точно в нужное время.[3]

Кадровое планирование как часть организационного планирования должно быть интегрировано не только в общий процесс планирования, учитывать стратегические цели компании, но и постоянно опираться на изменение внешней среды, которые накладывают свой отпечаток на деятельность персонала. Поскольку сегодня персонал для компании – это один из самых ценных ресурсов, то кадровое планирование все больше должно отвечать не только запросам компании, но и интересам самих работников.

При рассмотрении кадрового планирования, мы будем опираться на следующий подход к пониманию кадрового планирования – «целенаправленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале, контролю над его использованием».[28]

Планирование персонала должно определять:

- какое количество персонала и какой квалификации необходимо в будущем;
- как привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты;
- как использовать работников в соответствии с их способностями;
- как целенаправленно содействовать развитию персонала, приспособлять его знания к изменяющимся требованиям;
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия. [1;13; 19; 22; 23; 26; 27; 46]

Система кадрового планирования, как и в общем виде система, включает в себя цель и комплекс взаимосвязанных элементов данной системы. Создается система кадрового планирования на базе целей организации и включает в себя следующие элементы:

- кадровые стратегии (разработка кадровой политики организации, выделение стратегических направлений в работе с человеческими ресурсами);
- кадровые цели (постановка конкретных целей для организации и для каждого работника, исходящих из кадровой стратегии, а также достижение максимального приближения целей работников к целям организации);
- кадровые задачи (обеспечение организации персоналом определенной квалификации и нужного количества для достижения целей организации);

- кадровые мероприятия (создание и разработка плана кадровых мероприятий для достижения поставленных целей и выполнения выделенных задач, определение затрат на реализацию кадровых мероприятий).[4; 12; 33; 34; 62]

Обычно при постановке целей системы кадрового планирования опираются на правовые нормы и принципы кадровой политики организации. Вариативность целей также будет зависеть от внешних условий, влияющих на деятельность организации.

Основная цель системы кадрового планирования – обеспечить организацию необходимым по качеству и количеству персоналом, осуществляя непрерывный контроль над его использованием и способствуя его пропорциональному и динамичному развитию.

Цель системы в рамках кадрового планирования можно разделить по функциям управления персоналом следующим образом:

- 1) Цель кадрового планирования в области найма – нанять новых сотрудников, выбрав наиболее подходящие источники для привлечения, учитывая качественные и количественные требования к персоналу, опираясь на расчет потребности и подготовленные методы отбора потенциальных кандидатов.

- 2) Цель кадрового планирования в области адаптации – создать такие профессиональные, психофизиологические, социально-психологические, организационно-административные, экономические и санитарно-гигиенические условия труда и отдыха, в которых он будет способен максимально быстро и успешно включиться в рабочий процесс.

- 3) Цель кадрового планирования в области обучения и развития – разработать программы развития и обучения персонала, учитывая квалификацию имеющего персонала, возможности горизонтального и вертикального продвижения, а также опираясь на кадровый резерв организации и результаты регулярного процесса оценки персонала.

4) Цель кадрового планирования в области мотивации и стимулирования – определить и закрепить в стратегии управления персоналом подходящие методы и инструменты мотивации и стимулирования труда сотрудников, основываясь на заранее проведенном анализе мотивов и стимулов имеющегося персонала.

5) Цель кадрового планирования в области высвобождения персонала – разработать план по обновлению кадрового состава, исходя из перспектив развития организации, определив излишки рабочей силы и минимизируя последствия увольнения работников путем рассмотрения альтернативных путей сокращению штата. [40; 51]

Организация в лице субъекта системы кадрового планирования должна стремиться к достижению поставленных целей. Обычно ответственность за планирование человеческих ресурсов в организации распределяется между службой управления персоналом и линейными менеджерами. Это нормативный вариант роли субъекта управления системой кадрового планирования, на практике подобную роль могут выполнять и другие лица.[3; 14; 19]

Итак, служба управления персоналом в роли субъекта кадрового планирования:

- участвует в разработке стратегии развития организации и анализирует потребность в персонале с учетом построенных планов организации;
- проводит анализ информации о персонале организации, занимается разработкой предложений по более эффективному использованию имеющихся человеческих ресурсов организации, рассматривает различные варианты развития организации;
- предлагает стратегические планы по работе с персоналом и реализует их;
- разрабатывает формы предоставления информации, планов для облегчения взаимодействия между службой управления персоналом, линейными руководителями и высшим руководством.

Линейные руководители как субъекты кадрового планирования:

- анализируют планы отдела относительно возможности их выполнения с имеющимся персоналом;
- осуществляют собственный анализ качественного и количественного состава подчиненного персонала и предоставляют полученную информацию службе управления персоналом;
- вносят предложения по совершенствованию работы с учетом введения новых технологий и изменением технологических процессов в службу управления персоналом и вышестоящему руководству;
- участвуют совместно со службой управления персоналом в утверждении планов по работе с персоналом, их соотнесению с планом подразделений и их выполнении в процессе деятельности.[19]

Планирование человеческих ресурсов касается не только определения потребности в персонале, но и других важных функций сферы управления персоналом: найм, адаптация, обучение и развитие, стимулирование и мотивация, высвобождение. Таким образом, можно выделить следующие аспекты кадрового планирования в деятельности управления персоналом:

1. Планирование в области найма:

- Заключается в определении качественных и количественных требований к персоналу, поиске подходящих источников и каналов для привлечения сотрудников, расчете потребности в персонале и финансовых затрат на мероприятия по найму новым сотрудников, подготовка методов и средств отбора потенциальных работников.
- Результатом планирования в области найма станет: программа набора персонала, расчет кадровой потребности, перечень наиболее подходящих источников для привлечения, программа отбора (различные методы отбора и процедуры).

2. Планирование в области адаптации:

- Заключается в определении таких профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-

административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха для нового сотрудника, в которых он будет способен включиться в рабочий процесс.

- Результатом планирования адаптации является: программа мероприятий, способствующих знакомству сотрудника с новым местом работы, коллективом и организацией, методические рекомендации по оценке уровня адаптированности сотрудника; бланк оценки адаптации.

3. Планирование в области обучения и развития:

- Предполагает составление программ по переподготовке и повышению квалификации сотрудников, также организация планомерного горизонтального или вертикального продвижения сотрудника, планы карьерного роста, создание кадрового резерва на руководящие позиции из личного состава организации.

- Результатом планирования обучения и развития являются: план замещения должностей, план персонала по включению в кадровый резерв, программа обучения персонала, положение по развитию персонала в организации.

4. Планирование в области мотивации и стимулирования:

- Предполагает определение методов и инструментов для эффективного стимулирования труда, разработка системы оплаты труда, поиск и оценка мотивов персонала к труду, разработка стратегии мотивации персонала.

- Результатом планирования в области мотивации и стимулирования являются: план по реализации методов и инструментов стимулирования в организации, проект положения об оплате труда и стимулированию персонала.

5. Планирование в области высвобождения:

- Предполагает определение излишек рабочей силы и определение потребности в высвобождении персонала исходя из перспектив развития организации, определение расходов на высвобождение персонала, разработка плана по обновлению кадрового состава организации, разработка

мероприятий по минимизации последствий увольнения работников, рассмотрение альтернативных путей сокращению штата (сокращение рабочего времени, перевод на другую работу и т.д.).

- Результатом планирования в области высвобождения являются: программа мероприятий по высвобождению персонала, план обновления кадрового состава, план сокращения персонала, план подходящих альтернатив сокращению штата.

Выделим основные функции кадрового планирования, которые позволяют обеспечить достижение целей планирования персонала компании и в общем целей организации:

- определение кадровой потребности организации с учетом ее количественной и качественной составляющих на плановый период;
- определение потребности в привлечении и высвобождении персонала исходя из перспектив развития организации в плановом периоде;
- обеспечение рационального использования кадрового потенциала организации (контроль над использованием персонала в соответствии с их возможностями и способностями);
- оценка затрат на персонал и составление бюджета на запланированные мероприятия;
- составление кадровых программ и планов по различным направлениям управления персоналом (наем, адаптация, обучение и т.д.);
- обеспечение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации;
- осуществление кадрового контроллинга (фиксация результатов планирования, последующее сопоставление запланированного и полученного результатов, анализ отклонений);
- разработка мероприятий по корректировке планов в соответствии с проведенным анализом отклонений. [42]

Разберем также основные методы определения кадровой потребности в организации, поскольку этап прогнозирования потребности в персонале

является одним из основных в системе кадрового планирования. В кадровом планировании выделяют методы качественные и количественные. Качественная потребность в персонале обозначает потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу. Эта потребность определяется на основе целей организации, штатного расписания, организационной структуры, требований к должностям, закрепленным в должностных инструкциях и т.д. Среди методов качественного планирования персонала выделяют: метод экспертных оценок, метод групповых оценок, метод моделирования, метод Дельфи. Разберем каждый из имеющихся методов определения качественной потребности в персонале подробнее.[21;24; 28; 32; 39; 46]

Метод экспертных оценок – метод, основанные на определении потребности в персонале на основе мнения экспертов. Привлеченный эксперт анализирует проблемы планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования величин, влияющих на данные переменные. Экспертом обычно является либо специалист в области планирования, либо руководство организации. Источник данных в таком случае – профессиональный опыт и интуиция этих людей.

Метод групповых оценок предполагает образование экспертных групп, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленные на решение поставленных задач. Ярким примером подобного метода является «мозговой штурм», который включает в себя коллективное решение сложной задачи путем формирования множественных вариантов решения.

Метод Дельфи заключает в себе объединение экспертных и групповых методов. В данном методе на первом этапе опрашивается множество независимых экспертов, а на втором этапе полученные экспертные мнения анализируются в групповых дискуссиях и на основе результатов совместного обсуждения происходит принятие решения.

Моделирование – это метод, обеспечивающий просмотр кадровых потребностей, он позволяет составить модель кадров таким образом, чтобы

просмотреть какое возможно развитие сложившейся ситуации в случае выбора определенной кадровой потребности. Изменяя входные данные кадров, можно просматривать различные сценарии потребности в персонале.

Существуют также методы определения количественной потребности в кадрах, то есть производится расчет численного состава и его сравнение с фактической обеспеченностью персоналом на определенный плановый период. При количественном планировании потребности используют следующие методы: балансовый метод, нормативный метод, статистический метод. Остановимся на каждом из данных методов подробнее.

Балансовый метод позволяет устанавливать соответствующие пропорции между потребностью в квалифицированных кадрах и ресурсами персонала, которыми располагает организация. На основе этой информации разрабатываются балансы дополнительной потребности в работниках и источников ее обеспечения.

Суть нормативного метода состоит в том, в основу плановых заданий на период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции. Данный метод основан на применении нормативов нагрузки, обслуживания, управляемости и численности специалистов. Например, плановую численность персонала можно получить, сопоставляя намеченный объем производства и трудоемкость единицы продукции.

Статистический метод рассматривает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных. Наиболее распространенным статистическим методом является метод экстраполяции, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации в будущее. [10; 21;28]

При определении кадровой потребности важно рассматривать оба ее аспекта, как количественный, так и качественный, чтобы наиболее полно спрогнозировать будущую потребность. Выбор метода зависит от особенностей планирования организации, условий ее внутренней и внешней среды.

Внедрение системы кадрового планирования в организацию способствует повышению эффективности ее деятельности, в частности можно выделить

следующие положительные результаты работы эффективной системы планирования человеческих ресурсов:

Во-первых, при ведении кадрового плана организация становится лучше подготовленной для преодоления последствий изменения внешней среды деятельности.

Во-вторых, кадровое планирование определяет возможные будущие потребности в человеческих ресурсах, что позволяет найти новые и более эффективные способы управления персоналом.

В-третьих, организация, занимающаяся кадровым планированием, может избежать избытка и дефицита сотрудников.

В-четвертых, позволяет определить кадровые вопросы и потребности, относящиеся к стратегии организации, например, приобретение и поддержание необходимых навыков, рост спроса на специалистов высокого класса, вызванный сокращением рынка рабочей силы и низким уровнем образования и т.д.

В-пятых, оптимизирует использование человеческих ресурсов организации, путем:

- использования внутреннего кадрового потенциала;
- снижения издержек, связанных с кризисной нехваткой рабочей силы;
- планирования и проведения профессионального обучения в организации;
- разработки программ в области карьерного роста;
- сокращения издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда. [20; 21;28;42]

1.2 Этапы формирования системы кадрового планирования

Формируя систему кадрового планирования, необходимо учитывать не только нормативный состав элементов данной системы, а также опираться на

представления о самом процессе разработки и построения данной системы. В частности, процесс разработки системы кадрового планирования включает в себя определенные принципы, на основе которых разрабатывается кадровое планирование организации. Также в данный процесс входит перечень последовательных этапов формирования системы кадрового планирования организации, за каждым из которых закреплены субъекты процесса, определено назначение, выбраны мероприятия и технологии выполнения поставленных задач. В целом процесс формирования системы кадрового планирования в любой организации можно представить в виде схемы, которая изображена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Этапы разработки системы кадрового планирования

Первый этап условно можно назвать «нормированием». Цель этапа – сформировать цели планирования человеческих ресурсов в организации на основе целей кадровой политики, стратегических целей организации, а также изучив модель управления персоналом компании и особенности корпоративной культуры. Выполнять поставленную цель будут субъекты первого этапа – сотрудники службы управления персоналом, взаимодействуя с линейными руководителями и главным управленческим аппаратом компании.

В рамках первого этапа можно выделить ряд задач, которые необходимо выполнить для достижения цели «нормирования»:

1. Сформировать и согласовать цели планирования человеческих ресурсов с целями кадровой политики и общими целями планирования организации. Цели формируются сотрудниками службы управления персоналом, а утверждаются и согласовываются во взаимодействии с руководством организации. Это позволяет ознакомить руководство с планируемыми действиями в рамках кадрового планирования и понять стратегическое видение руководства по управлению персоналом. Итоговые цели закрепить в плане по управлению человеческими ресурсами и систематически обращаться к ним при построении системы планирования и регулярной работе в области планирования.

Нельзя не учитывать характер кадровой политики организации. Кадровая политика, в зависимости от времени реакции на изменения факторов среды, может быть:

- Пассивная – отсутствие у руководства организации выраженной программы действий по работе с изменениями.
- Реактивная – реакция системы управления персоналом происходит уже после произошедших изменений.
- Активная – система управления персоналом реагирует вместе с изменениями.

- Проактивная (превентивная) – реакция системы управления персоналом происходит до изменений, то есть прогнозируются возможные изменения и до них предпринимаются меры. [3, с. 108-111]

Также, в зависимости от степени открытости информации кадровой политики выделяют:

- Открытую кадровую политику – прозрачность организации для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне, новые работники могут попасть в компанию на должности любого уровня.

- Закрытую кадровую политику – организация ориентируется на принятие сотрудников извне только на низший должностной уровень, соответственно на высокие должностные позиции происходит отбор из числа персонала организации. [2, с.10]

Определив тип кадровой политики организации, можно выявить ее влияние на кадровое планирование. Например, в организациях с закрытой кадровой политикой неприемлемо разрабатывать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства и СМИ. В данном случае при поиске следует обращать внимание на участников корпоративных учебных заведений, базу кадрового резерва среди имеющихся сотрудников.

2. Выявить модель управления персоналом в организации, то есть способ осуществления управления персоналом, отражающий отношение к работнику и определяющий форму выполняемых функций управления персоналом. Это задача осуществляется посредством анализа внутренних и внешних факторов организации, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы выбора модели управления персоналом организации

Внешние факторы	Внутренние факторы
Конкуренция на товарном рынке	Позиция высшего руководства
Конкуренция на рынке труда	Цели и стратегия организации
Трудовые традиции региона, менталитет	Специфика деятельности, производства, технологии
Общественные требования	Финансовое состояние
Нормативно-правовые ограничения	Характеристики персонала
	Состояние кадровых служб

В зависимости от значения данных факторов можно выделить определенный способ управления персоналом в конкретной организации. В подходе Дэвида Геста выделяется четыре модели управления человеческими ресурсами относительно ориентации управления персоналом на задачу или людей и процесса работы с персоналом экстенсивного или интенсивного: патерналистская, профессиональная, производственная и модель человеческих ресурсов. Рассмотрим подход британского ученого к моделям управления персоналом подробнее.[38]

Профессиональная модель характеризуется отношением к работникам как к ключевому и ограниченному ресурсу производства, а сама деятельность по управлению персоналом – это специальная сфера работы, в функции которого входит оформление кадров, реализация социальных программ, контакты с профсоюзом, контроль использования кадров, прогноз рынков труда, разработка и реализация программ, методическая поддержка научной организации труда. Выполнение задания в организации с управлением по такой модели возможно при совмещении высокой квалификации работников и научной организации труда.



Рисунок 2 – Адекватность моделей управления персоналом

Для производственной модели, согласно подходу Геста, характерно отношение к работникам как к средству производства, а в качествах работников ценится исполнительность и точность выполнения задания. В такой модели в основном руководство осуществляет управление персоналом, выполняя классические функции отдела кадров и контроль над их использованием. Выполнение задания в организации с управлением по такой модели возможно при сочетании стандартизации работы, манипулирования численностью и структурой и жестком контроле.

Также, Гест выделяет модель патерналистскую, в организациях с данной моделью управления работники – дети, а руководители – их родители, соответственно сама организация – большая семья. Работник хорош, когда он послушный, а хороший руководитель – заботливый. Управлением персоналом в таких организациях через заботу и контроль занимается руководство, сосредоточив в своих руках оформление кадров, реализацию социальных программ, контакты с профсоюзом.

Модель человеческих ресурсов выделяет работников как ключевой, специфический и ограниченный ресурс. Сфера управления персоналом в такой модели является совместной ответственностью руководителей и отдела кадров. Выполнение задания в организации с управлением по такой модели позволяет также самореализоваться работнику, поскольку особое место в такой модели уделяется стимулированию и развитию персонала. [38]

3. Провести анализ существующей корпоративной культуры, стратегии и этапы развития организации. Каждая организация характеризуется отличительными признаками культуры, которая носит отражение в поведении сотрудников, особенностях их взаимодействия, ценностях и правилах организации. Выделяется множество типологий корпоративных культур, остановимся на типологии К. Камерона и Р. Куинна. Авторы этой классификации выделяют 4 типа корпоративной культуры: клановая (семейная), адхократическая, рыночная (предпринимательская), иерархическая (бюрократическая). Рассмотрим каждый из типов подробнее.

Организация с типом клановой или семейной культуры является одной большой семьей, в которой ценятся забота друг о друге, преданность, взаимоуважение, доверие и командный дух. Носители такой культуры выделяют в организации сплоченность, традиции и уважение к потребителю как ценностные ориентиры. Роль руководителя в клановом типе культуры воспринимается как воспитательная и родительская. В этой культуре Камерон и Куинн выделяют два типа лидера – наставник и пособник. Если наставник – это заботливый и участвующий во всех делах организации лидер, активно поощряющий преданность делу компании и следование моральным принципам, то пособник выступает лидером, ориентированным на людей и на процессы, решает конфликты, вовлекая сотрудников в принятие решений и разрешение проблем. Чаще всего, такой тип культуры присущ организациям, занимающимся розничной торговлей и услугами.

Адхократическая культура – это быстро изменяющаяся адаптивная культура организации. В данной культуре ценятся новаторские решения, адаптивность, готовность к изменениям, риск, креатив. В адхократической культуре особое внимание уделяется индивидуальности работников, а новаторские решения активно поощряются. Успех в таких организациях – это производство и предоставление уникальных товаров и услуг. Лидером в такой культуре может быть либо новатор – талантливая личность, предвидящая будущие изменения и поддерживающая это виденье у других, либо провидец – стратегически мыслящая личность, ориентированная на непрерывное совершенствование текущей деятельности и планирование будущей. Чаще всего, такой тип культуры присущ высокотехнологичным производственным организациям.

Рыночная (предпринимательская) культура – тип корпоративной культуры, где происходит ориентация на результат, выполнение поставленной задачи и внешние коммуникации. Цель организаций рыночного типа культуры – добиться цели любой ценой, проникнуть на рынок и занять свою нишу на рынке. Большое внимание в таком типе уделяет формальностям и контролю,

целеустремленности, продуктивности и соперничеству среди сотрудников. Организацию связывает стремление побеждать. Лидеры в такой организации решительные, строгие, твердые и суровые. Рыночный тип культуры присущ организациям, занимающимся оптовой торговлей.

Иерархическая или бюрократическая культура характеризуется формализацией, структурированием работы высоким уровнем контроля и регламентации процессов, основывается на строгих правилах и политике. Успех определяется надежностью поставок и низкими затратами. Лидер в таких компаниях играет роль координатора и инструктора. Инструктор – это внимательный к деталям человек, технический эксперт, хорошо знакомый со спецификой деятельности, а координатор – это надежный и заслуживающий доверия человек, активно поощряющий стабильность и контроль. К такому типу культуры относят государственные структуры и предприятия. [43; 56]

Основываясь на определении типа корпоративной культуры, можно выявить идеальный образ сотрудника для организации, то есть обозначить требования, принципы его существования в организации, возможности роста и развития, разделяемые им ценности компании. Конкретизируя образ желаемого сотрудника, целесообразно также продумать и обозначить пути его поиска и привлечения.

Проанализировав особенности корпоративной культуры организации, можно выделить специфичные требования к кадровым планам компании. Анализировать также необходимо стратегию развития организации, исходя из выявленных целей компании и виденья будущего компании его руководством. В зависимости от периода планирования развития компании, определяется вид планирования: стратегическое, тактическое, оперативное. Стратегическое планирование обычно дает долгосрочный прогноз развития – 3-10 лет. Тактическое планирование является среднесрочным – от 1 до 3 лет. Оперативное планирование носит краткосрочный характер, ориентировано на достижение отдельных целей до 1 года. Срок планирования компании также

влияет на систему планирования человеческих ресурсов, поэтому необходимо проводить анализ данной характеристики организации.[28; 31]

Этап нормирования является основой для дальнейшей работы с персоналом в рамках планирования человеческих ресурсов, поэтому важно основательно подойти к его проведению.

«Программирование»— второй этап формирования системы кадрового планирования. На данном этапе цель – разработать программы и планы достижения поставленных на первом этапе целей кадрового планирования, с учетом условий внешней и внутренней среды организации и прогнозом возможных изменений ситуации в организации. Субъекты, задействованные на данном этапе разработки системы кадрового планирования –служба управления персоналом.

В ходе этапа «программирования» необходимо выполнить следующие задачи:

1. Разработать процедуры и мероприятия, направленные на выполнение целей кадрового планирования. После проведенного этапа «нормирования», предполагается получение базы данных для разработки конкретных планов, процедур и мероприятий по реализации поставленных целей планирования человеческих ресурсов. В частности, разрабатываются конкретные действия для достижения поставленных целей и закрепляются документально. Так, подобные планы и процедуры можно разделить по функциям сферы управления персоналом.

Результатом планирования в области найма станет: программа набора персонала, расчет кадровой потребности, перечень наиболее подходящих источников для привлечения, программа отбора, содержащая применяемые методы и процедуры отбора.

Результатом планирования адаптации является: программа мероприятий, способствующих знакомству сотрудника с новым местом работы, коллективом и организацией, методические рекомендации по оценке уровня адаптированности сотрудника; бланк оценки адаптации.

Результатом планирования обучения и развития являются: план замещения должностей, план персонала по включению в кадровый резерв, программа обучения персонала, положение по развитию персонала в организации.

Результатом планирования в области мотивации и стимулирования являются: план по реализации методов и инструментов стимулирования в организации, проект положения об оплате труда и стимулированию персонала.

Результатом планирования в области высвобождения являются: программа мероприятий по высвобождению персонала, план обновления кадрового состава, план сокращения персонала, план подходящих альтернатив сокращению штата.

Все перечисленные планы, программы создаются на основе изученных ранее особенностей организации, факторов внутренней и внешней среды, модели управления персоналом, стратегии развития, кадровой политики и целях организации. Некоторых документы могут отсутствовать, если того требуют особенности организации. Полученные программы и планы закрепляются документально и содержат в себе также информацию с учетом как нынешнего состояния, так и возможных изменений. На разработку таких программ оказывает влияние существенный параметр – представление о приемлемых с точки зрения ценностей в рамках конкретной организации используемых методах, способах и инструментах воздействия. Например, в случае корпоративной культуры, основанной на элементах патернализма, то есть «организация – семья», нецелесообразно использовать в качестве методов отбора жесткие психологические тесты, стрессовые интервью, а больше стоит уделить внимание групповым мероприятиям, собеседованиям, моделированию реальных производственных ситуаций.

Третий этап – «мониторинг». Целью этого этапа – разработать процедуры оценки и сопоставление запланированного и полученного результатов, а также разработать мероприятий по корректировке планов. Субъекты, занимающиеся

выполнением этого этапа – служба управления персоналом и руководство организации.

На заключительном этапе необходимо выполнить следующее:

1. Разработать планы и процедуры оценки запланированного и полученного в результате выполнения поставленных программ. Необходимо обозначит методы оценки выполнения сформированных на предыдущем этапе планов, программ и мероприятий. Оценить итоговые результаты можно, используя различные подходы к данному процессу. Так, выделяют традиционный подход, в которые включают метод собеседования и тестирования. Соответственно, путем проведения собеседования с персоналом и субъектами планирования можно оценить полученный результат. Тестирование позволяет получить оценку большего количества человек, поэтому подходит в случае проверки запланированного результата на больших коллективах сотрудников. Также, выделяют нетрадиционный подход к оценке запланированных результатов. Одним из нетрадиционных методов является метод «360 градусов» – групповая оценка с четырех ракурсов: руководителя, коллег, клиентов и субъекта планирования. Этот метод позволяет получить комплексную оценку о выполнении плана, путем опроса ближайшего окружения субъекта планирования. Среди достоинств данного метода можно выделить финансовую выгоду, так как оценка ведется внутренними сотрудниками, равноправие участников оценивания, анонимность участников. Методы и критерии оценки запланированных результатов выбирают исходя из конкретных планов и задач планирования.[35; 45]

2. Выявить мероприятия по устранению отклонений при сопоставлении плана и полученного результата. Поскольку итоговые результаты не всегда совпадают с планируемыми, необходимо продумать возможные изменения планов и продумать мероприятия по устранению выявленных отклонений.

3. Создание системы контроля над осуществлением кадрового планирования. Поскольку планирование человеческих ресурсов носит

постоянный характер, то необходимо закрепить функцию контроллинга данной деятельности за определенными субъектами, лучше всего с данной функцией справится сотрудник службы управления персоналом, поскольку он будет знать нюансы кадровой работы и в случае необходимости будет способен внести корректировки в планы и процедуры планирования. [5; 25; 30; 41; 50]

В рамках этапа мониторинга проходит оценка эффективности работы в области планирования человеческих ресурсов, результаты сравниваются с предполагаемыми, а полученные отклонения анализируются и происходит поиск путей улучшения полученных результатов и доведения их до желаемых. Организации, проводящие постоянный контроль и мониторинг результатов персонала и планируемой деятельности, могут быстрее реагировать на изменения ситуаций в организации, в таком случае можно говорить об эффективном воздействии кадрового планирования на деятельность организации. [60]

Формируя систему кадрового планирования, необходимо помнить не только о перечисленных этапах планирования персонала. При процессе разработки системы кадрового планирования важно опираться на ряд принципов, соблюдение которых позволяет добиваться успешного и эффективного формирования данной системы:

- 1) Системный характер планирования, то есть кадровое планирование должно охватывать весь процесс управления персоналом, с учетом перспектив развития организации. При построении системы кадрового планирования каждый этап как элемент системы подчинен одной цели и взаимосвязан с последующим этапом, поэтому сам процесс планирования носит системный характер.

- 2) Кадровое планирование – это непрерывный процесс, что означает постоянную смену одних планов другими. Непрерывность процесса планирования человеческих ресурсов обусловлена соответствующим характером деятельности организации и постоянным движением персонала. В случае разработки системы кадрового планирования важно придерживаться

принципа непрерывности, разрабатывая постоянно новые планы и ставя новые цели планирования.

3) Обеспечение гибкости планирования, то есть быстро и адекватно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде организации. Поскольку процесс планирования компании подвержен влиянию внешних и внутренних факторов, необходимо при построении системы кадрового планирования учитывать это влияние и закладывать в планах и программах возможность изменений.

4) Точность планирования – это прежде всего означает, что планы управления персоналом должны быть в необходимой степени конкретизированы и детализированы.

5) Тесная связь кадрового планирования с развитием и стратегией организации, поскольку оно интегрировано в общий процесс планирования организации.

6) Принцип экономичности – это означает, что затраты на составление плана должны быть меньше эффекта, приносимого его выполнением.

7) Кадровый план должен быть согласован в форме координации и интеграции. Имеется в виду координация «по горизонтали» – между подразделениями и интеграция «по вертикали» – между выше- и нижестоящими уровнями власти организации. [19;28; 42]

Таким образом, разрабатывая систему кадрового планирования, важно следовать этапам ее формирования и опираться на принципы планирования человеческих ресурсов. Кроме того, в процессе разработки системы кадрового планирования следует учитывать определенные условия, такие как модель управления персоналом организации, тип корпоративной культуры, вид кадровой политики, специфика деятельности организации. Подробнее рассмотрим это влияние в следующем пункте выпускной квалификационной работы.

1.3 Условия разработки системы кадрового планирования организации

Вид деятельности организации может играть немаловажную роль в построении системы кадрового планирования. Планирование человеческих ресурсов может отличаться в организациях с разной спецификой деятельности. Разберем подробнее, какие особенности деятельности можно выделить в транспортно-логистических организациях и какое влияние эти особенности оказывают на систему кадрового планирования.

Логистика зародилась еще в древности как искусство снабжения и перемещения армий, а сегодня она переросла в целую науку, занимающуюся управлением товарными запасами, складскими мощностями; транспортными, материальными, финансовыми и информационными потоками. В современных экономических условиях транспортная логистика играет важную роль, поскольку позволяет организациям взаимодействовать с внешней средой. В процессе такого взаимодействия происходит перемещение различных объектов: сырья и материалов от поставщиков к производителю, готовых товаров от производителя к посредникам и от них к конечным потребителям. Таким образом, возникает потребность в обеспечении перемещения подобных грузов в пространстве по оптимальному маршруту и с минимальными затратами. Этим и занимается транспортная логистика.[55]

Целью данной сферы деятельности является доставка нужного товара требуемого количества и качества в заданное место и время с оптимальными затратами. Можно также выделить ряд задач, стоящих перед организациями, которые занимаются транспортно-логистической деятельностью:

- выбор вида транспорта;
- выбор способа транспортировки;
- выбор перевозчика и других логистических партнеров;
- определение рационального маршрута доставки;
- обеспечение единства в работе транспортно-складского процесса;

- оптимизация параметров транспортного процесса (уменьшение расходов топлива, увеличение скорости транспортировки и т.д.).

Рассмотрев специфику деятельности транспортно-логистических организаций, выделим особенности данной деятельности:

- транспортная логистика выбирает системный подход к решению задач перемещения грузов, то есть решение по транспортировке на отдельных участках продвижения всегда являются частью единого управленческого решения по продвижению груза на всем протяжении транспортировки, включая подготовительные и заключительные этапы;

- ключевой целью транспортно-логистической компании является минимизация логистических издержек в себестоимости готового продукта;

- принципиальным моментом в содержании транспортно-логистической деятельности является координация и интеграция всех участников процесса доставки (снабжения, производства, транспорта, сбыта, потребления и информационной среды);

- транспортная логистика должна быть конкретной, то есть располагать всей необходимой информацией для оценки значимых издержек по каждому из возможных вариантов транспортировки, что позволяет сопоставлять разные варианты, выбирая лучший, соответствующий критерию минимума полных затрат.

- транспортная логистика оптимизирует всю цепь доставки груза от продавца покупателю разными видами транспорта;

- транспортная логистика осуществляет планирование перевозочного процесса доставки согласовано со складским и производственным процессами;

- в транспортно-логистической отрасли необходимо соблюдение баланса «затраты-качество обслуживания».[18;29; 36;54; 55]

Помимо специфики вида деятельности организации, на систему кадрового планирования влияют и другие условия, которые также необходимо проанализировать. Выделим другие условия, оказывающие непосредственное влияние на разработку системы кадрового планирования.

Модель управления персоналом является одним из факторов организации, который оказывает влияние на формирование системы кадрового планирования. В предыдущем пункте подробно разбиралась теория Дэвида Геста, который выделял 4 модели управления персоналом относительно различных факторов внешней и внутренней среды организации. Рассмотрим, каким образом можно учитывать способ управления персоналом в кадровом планировании, основываясь на классификации моделей Д.Геста.

Влияние модели патерналистской модели управления персоналом на систему кадрового планирования:

- субъекты СКП – руководство организации;
- функции субъектов: формируют цель кадрового планирования согласно основной цели организации; составляют планы по обеспечению персоналом организации; анализируют планы относительно возможности их выполнения с имеющимся персоналом; контролируют исполнение планов персоналом.
- методы определения кадровой потребности: метод экспертной оценки, балансовый метод;
- кадровое планирование носит оперативный характер (до 1 года);

На разработку системы кадрового планирования эта модель влияет следующим образом:

- цели планирования ставятся на основе мнения руководства о качестве работы с персоналом (ограничиваются планированием найма и высвобождения персонала);
- субъектом разработки системы кадрового планирования является руководство на всех этапах;
- разрабатываются планы обеспечения организации персоналом, составляются планы найма сотрудников;
- формируется положение об оплате труда, в котором не учитываются мотивы и стимулы сотрудников;

- планируется сокращение персонала в случае необходимости сокращения издержек на персонал;
- осуществляется контроль над реализуемыми планами и проверяется четкое следование задуманным планам;
- планирование ведется не системно, выделяются преобладающие отрасли планирования;
- кадровое планирование ведется прерывисто, планы рассчитываются, и определяется потребность в персонале в случаях особой необходимости;
- планирование ведется конкретно и детально;
- планирование не учитывает изменения внешней и внутренней среды организации, то есть негибкое;
- кадровый план не согласуется горизонтально и вертикально, он задается руководством и четко соблюдается.

Влияние производственной модели управления персоналом на систему кадрового планирования:

- субъекты СКП – руководство организации;
- функции субъектов: формируют цель кадрового планирования согласно основной цели организации; составляют планы по обеспечению персоналом организации; анализируют планы относительно возможности их выполнения с имеющимся персоналом; контролируют исполнение планов персоналом; проводит анализ информации о персонале организации; занимается разработкой предложений по более эффективному использованию персонала; определяют излишек рабочей силы и определяют потребность в высвобождении персонала исходя из перспектив развития организации.
- методы определения кадровой потребности: метод экспертных оценок, балансовый и статистические методы;
- кадровое планирование чаще носит оперативный характер, (до 1 года), либо применяется тактическое планирование (1-3 года);

На разработку системы кадрового планирования эта модель влияет следующим образом:

- цели планирования ставятся на основе мнения руководства о качестве работы с персоналом (ограничиваются планированием найма, использования и высвобождения персонала);
- субъектом разработки системы кадрового планирования является руководство на всех этапах;
- разрабатываются планы обеспечения организации персоналом, составляются планы найма сотрудников, высвобождения;
- в качественных требованиях к будущим сотрудникам (планы по найму) важно их функциональное назначение и способности;
- осуществляется жесткий контроль над реализуемыми планами, проверяется четкое следование задуманным планам;
- планирование ведется конкретно и детально по заданным стандартам;
- планирование численности сотрудников меняется в зависимости от целей руководства и производства;
- кадровый план не согласуется горизонтально и вертикально, он задается руководством и четко соблюдается;
- планирование не является непрерывным процессом, планы создаются по мере необходимости и только с приказа руководства;
- планирование учитывает работников как рабочую силу, поэтому не предполагается разработка мероприятий развития и обучения сотрудников, не разрабатываются программы мотивации персонала.

Влияние профессиональной модели управления персоналом на систему кадрового планирования:

- субъекты СКП: руководство организации и служба управления персоналом;
- функции службы управления персоналом: участвует в разработке стратегии развития организации и анализирует потребность в персонале с

учетов построенных планов организации; проводит анализ информации о персонале организации, занимается разработкой предложений по более эффективному использованию имеющихся человеческих ресурсов организации; предлагает стратегические планы по работе с персоналом и реализует их; разрабатывает формы предоставления информации, планов для облегчения взаимодействия между службой управления персоналом, линейными руководителями и высшим руководством.

- функции руководства: анализируют планы отдела относительно возможности их выполнения с имеющимся персоналом; осуществляют собственный анализ качественного и количественного состава подчиненного персонала и предоставляют полученную информацию службе управления персоналом; вносят предложения по совершенствованию работы с учетом введения новых технологий и изменением технологических процессов в службу управления персоналом и вышестоящему руководству.

- методы определения кадровой потребности: нормативный метод, метод Дельфи, стохастические методы;

- кадровое планирование чаще носит тактический характер (1-3 года).

На разработку системы кадрового планирования эта модель влияет следующим образом:

- цели кадрового планирования согласуются с целями кадровой политики и общими целями планирования организации, они формируются сотрудниками службы управления персоналом, а утверждаются и согласовываются во взаимодействии с руководством организации;

- субъекты всех этапов разработки СКП – это руководство и служба по управлению персоналом;

- разрабатываются процедуры и мероприятия, направленные на выполнение целей кадрового планирования в области найма, адаптации, обучения и развития, стимулирования, высвобождения;

- планирование потребности в персонале основывается на принципах ограниченности персонала как ресурса;

- кадровое планирование осуществляет системно и непрерывно;
- планы учитывают изменения внешней и внутренней среды, в них в случае необходимости вносятся корректировки;
- осуществляется контроль над проведением кадрового планирования и проводится оценка полученных результатов;
- персонал иногда вовлекается в процесс планирования, поскольку персонал является ключевым элементом деятельности организации;
- кадровый план согласуется горизонтально и вертикально, утверждается руководством.

Модель человеческих ресурсов влияет на систему кадрового планирования следующим образом:

- субъекты СКП: служба управления персоналом совместно с руководством организации;
- функции службы управления персоналом: участвует в разработки стратегии развития организации и анализирует потребность в персонале с учетом построенных планов организации; проводит анализ информации о персонале организации, занимается разработкой предложений по более эффективному использованию имеющихся человеческих ресурсов организации, рассматривает различные варианты развития организации; предлагает стратегические планы по работе с персоналом и реализует их; разрабатывает формы предоставления информации, планов для облегчения взаимодействия между службой управления персоналом, линейными руководителями и высшим руководством;
- функции руководства: анализируют планы отдела относительно возможности их выполнения с имеющимся персоналом; осуществляют собственный анализ качественного и количественного состава подчиненного персонала и предоставляют полученную информацию службе управления персоналом; вносят предложения по совершенствованию работы с учетом введения новых технологий и изменением технологических процессов в службу управления персоналом и вышестоящему руководству; участвуют совместно со

службой управления персоналом в утверждении планов по работе с персоналом, их соотнесению с планом подразделений и их выполнении в процессе деятельности;

- методы определения кадровой потребности: балансовый метод, метод Дельфи, метод групповых оценок, метод моделирования, статистический метод;
- кадровое планирование носит стратегический характер (более 5 лет).

На разработку системы кадрового планирования эта модель влияет следующим образом:

- цели кадрового планирования согласуются с целями кадровой политики и общими целями планирования организации, они формируются сотрудниками службы управления персоналом, а утверждаются и согласовываются во взаимодействии с руководством организации;
- субъекты всех этапов разработки СКП – это руководство и служба по управлению персоналом;
- разрабатываются процедуры и мероприятия, направленные на выполнение целей кадрового планирования в области найма, адаптации, обучения и развития, стимулирования, высвобождения;
- планирование потребности в персонале основывается на принципах ограниченности и специфичности персонала как ресурса;
- кадровое планирование осуществляет системно и непрерывно и гибко, планы учитывают изменения внешней и внутренней среды;
- осуществляется контроль над проведением кадрового планирования, проводится оценка полученных результатов и вносятся корректировки в новые планы и программы;
- персонал вовлекается в процесс планирования;
- кадровый план согласуется горизонтально и вертикально, утверждается руководством.

Кроме того, можно выделить влияние типа кадровой политики на разработку системы кадрового планирования. Рассмотрим отражение данного влияния в таблице 2.

Таблица 2 – Влияние типов кадровой политики на разработку системы кадрового планирования

Тип кадровой политики	Влияние на СКП
<p>Открытая кадровая политика:</p> <ul style="list-style-type: none"> • прозрачность информации о компании; • наем извне на должности любого уровня; • внедрение новых подходов за счет предложений новичков; • обучение и развитие проводится во внешних центрах; • продвижение затруднено; • предпочтение отдается вопросам внешней мотивации и стимулирования; • инновации приходят вместе с новыми сотрудниками. 	<ul style="list-style-type: none"> • среди направлений покрытия кадровой потребности предпочтение отдается внешним источникам и каналам; • планируется кадровая потребность в руководящих позициях; • программы и планы обучения и развития не составляются; • в качественных критериях кадровой потребности выделяют квалификацию, инновационность, опыт и профессионализм; • в статьях расходов на персонал предпочтение отдается стимулированию и ФОТ; • контролируется результативность труда, исполнительность и выполнение планов.
<p>Закрытая кадровая политика:</p> <ul style="list-style-type: none"> • информация о компании закрыта; • наем извне осуществляется преимущественно на низовые слои; • руководящий персонал «выращивается» внутри компании; • эффективная адаптация за счет института наставничества; • обучение проходит во внутрикорпоративных центрах; • предпочтение отдается вопросам мотивации (социальное принятие, стабильность); • проводится планирование карьеры. 	<ul style="list-style-type: none"> • среди направлений покрытия кадровой потребности предпочтение отдается внутренним источникам и каналам; • планируется кадровая потребность в основном на низовые должности; • используются традиционные подходы к определению потребности; • планируется обучение и развитие, карьера сотрудников; • в затратах на персонал предпочтение отдается статьям расходов по охране труда, социальному страхованию, корпоративным мероприятиям; • качественная составляющая кадровой потребности в основном состоит в квалификации, лояльности к компании, командориентированности; • контролируется чувство причастности и ответственности за общее дело, формирование единого взгляда.

Таким образом, были выделены организационные условия, которые могут влиять на процесс разработки системы кадрового планирования. Среди таких условий были выявлены модель управления персоналом (согласно подходу

Д.Геста), тип кадровой политики и специфика деятельности организации. В зависимости от характерного способа управления персоналом и принципов и целей работы с персоналом в разных организациях процесс разработки системы кадрового планирования может быть модифицирован.

2 Кадровое планирование в ООО ГК «МэйлПлюс»

2.1 Организационно-управленческая характеристика ООО ГК «МэйлПлюс»

Для того чтобы максимально полно оценить происходящие процессы в организации, необходимо рассмотреть ее внешнюю и внутреннюю среду. Организационный контекст дает возможность понять, каким образом тот или иной фактор влияет на организацию, ее персонал, протекающие в ней процессы и работающие в ней системы.

Транспортно-логистическая компания «МэйлПлюс» работает на рынке курьерских услуг с 2008 года. Она занимается доставкой грузов, пакетов документации по всей России и за рубежом. За это время компания сумела выстроить свои каналы по всей стране, ее филиалы сегодня работают в Новосибирске, Омске, Перми, Томске, Тюмени, Иркутске, Братске, Барнауле, Москве. Также в мае 2014 года компания запустила проект «Франчайзинг ExMail», то есть теперь она предлагает работать под своим брендом другим предпринимателям на особых условиях. Такие франчайзи работают на данный момент в Абакане, Саратове, Чите и других городах России.[53]

Логистическая компания была основана именно в Красноярске, там же базируется ее головной офис. Однако «МэйлПлюс» ведет свою деятельность территориально не только в Красноярском крае, работа осуществляется по всей

России, а также за рубежом. Иерархическая структура компании «МэйлПлюс» выглядит представлена на рисунке 3.

В подчинении операционного директора находятся филиалы компании, территориально расположенные в различных городах России. В каждый филиал входят следующие должности:

- исполнительный директор;
- коммерческий представитель;
- логист;
- сотрудники службы сервиса;
- сотрудники службы сервиса интернет-магазина;
- водители-курьеры на грузовом и легковом автомобилях. [53; 61]



Рисунок 3 - Иерархическая структура ООО ГК «МэйлПлюс»

Поскольку организация «МэйлПлюс» работает по всей России и имеет большое количество филиалов, то штат сотрудников в компании также обширен. В целом в компании числится около 150 сотрудников. [61]

Рассмотрим факторы внутренней среды, оказывающие влияние на управление персоналом организации, в частности на кадровое планирование «МэйлПлюс».

Эффективное управление персоналом невозможно без активного и постоянного участия высшего руководства организации в определении задач управления человеческими ресурсами, моделировании производственного поведения, создании и внедрении систем управления, оценке их эффективности. В «МэйлПлюс» генеральный директор выступает одним из субъектов управления персоналом, занимаясь разработкой кадровой политики, постановкой целей и осуществлением контроля над достижением поставленных задач. Генеральный директор также является одним из главных субъектов кадрового планирования, поскольку он формирует цели и задачи кадрового планирования согласно основной цели организации, также анализирует планы относительно возможности их выполнения с имеющимся персоналом, определяет излишек рабочей силы и потребность в высвобождении персонала исходя из своего видения перспектив развития организации.

Цель и миссия компании являются еще одним факторов внутренней среды организации. Эффективность функционирования любой системы управления организацией определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Итак, управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей, то есть насколько успешно достигаются эти цели. «МэйлПлюс» ставит перед собой цель – гарантированно обеспечить оперативную и чрезвычайно качественную транспортировку грузов или пакетов документации. У компании также есть миссия: «Экспресс-доставка от МэйлПлюс – это настоящая панацея от длинных очередей в почтовом отделении, недобросовестности курьеров, траты лишнего времени и денег. Курьер придет, заберет груз, упакует его и позаботится о безопасной доставке. И все это в удобное для Вас время. О Вашем грузе позаботятся опытные специалисты и современный транспорт». Планирование целей в

компания в основном носит оперативный и тактический характер, то есть организационные планы разрабатываются на 1-3 года. [53; 57]

Важным фактором внутренней среды, оказывающим непосредственное влияние на систему управления персоналом и систему кадрового планирования в частности является специфика деятельности организации. Транспортно-логистическая компания «МэйлПлюс» занимается экспресс-доставкой грузов и документов в любую точку мира. Залогом успехом данной деятельности является максимально быстрая и точная доставка при минимальных издержках и затратах на данный процесс. При этом отслеживания товаров в пути, контроль осуществления доставки и координация транспортировки являются сложными по составу и особенными действиями с точки зрения технологии деятельности, поэтому это требует участия в трудовом процессе большого количества разнородного персонала: от логистов и курьеров до коммерческих представителей и менеджеров по работе с клиентами. С точки зрения кадрового планирования необходимо определять потребность в привлечении таким образом, чтобы применяемые методы качественно и количественно учитывали разнообразие видов деятельности и профессий персонала. Планируя оценку имеющихся кадровых ресурсов организации по их количеству, качеству и результативности также важно учитывать многоаспектность работы в «МэйлПлюс». [57]

Еще один фактор внутренней среды – это финансовое состояние. Изучив отчет о финансовых результатах «МэйлПлюс» за 2018 год, а также проведя интервью с главным бухгалтером компании, был сделан вывод о том, что компания находится на стадии роста. Чистая прибыль за 2018 год немного выросла относительно значения этого же показателя за 2017 год. Это также связано с тем, что «МэйлПлюс» активно растет и развивается в области франчайзинга. Из интервью с генеральным директором стало ясно, что у компании есть достаточно свободных средств, которые она готова вкладывать в развитие спорта. Так, организация занимается спонсированием футбольной

команды, развивая пропаганду здорового образа жизни и представляя, таким образом, свой бренд на уровне края. [44; 48]

Характеристика персонала – это фактор внутренней среды организации. В компании работает разнородный персонал: курьеры, логисты, сотрудники службы сервиса, коммерческие представители, юристы, программисты, исполнительные директора, кладовщики и др. Соответственно для каждого отдельного вида работ предусмотрен индивидуальный подход. В «МэйлПлюс» преобладает персонал высокой квалификации, специалисты в области логистики, продажах, обслуживания. Однако нельзя не учитывать процент низкоквалифицированных сотрудников, таких как курьеры, кладовщики, водители-экспедиторы, офис-менеджеры. Численность компании по всем филиалам составляет примерно 150 человек. При кадровом планировании важно учитывать разнородность персонала, а также учитывать род деятельности сотрудников в соответствующих планах и программах персонала. Высокая текучесть кадров курьеров замечена генеральным директором в филиалах Новосибирска и Братска. В целом процент текучести минимальный, о чем утверждает главный бухгалтер и составленные им отчет о движении кадров. [47; 49; 61]

Структура и роль служб по управлению персоналом является одним из ключевых факторов, поскольку рассматривается влияние внутренней среды на процессы управления персоналом. Управление персоналом в «МэйлПлюс» осуществляется тремя субъектами – генеральный директор, линейные руководители и бухгалтер. Линейные руководители ответственны за персонал своих отделов, среди их функций в области управления персоналом можно выделить наем, адаптацию и обучение. Бухгалтер в «МэйлПлюс» сосредоточен помимо своей профессиональной деятельности на разработке положений об оплате труда и стимулировании, а также он ведет и оформляет кадровую документацию. Генеральный директор занимается постановкой целей кадрового планирования, разработкой кадровой политики, осуществляет тщательный контроль над деятельностью всего персонала и следит за

использованием персонала. В области кадрового планирования генеральный директор выполняет функции кадрового контроллинга, постановки целей и задач, а также занимается оценкой сотрудников по их результативности и другим организационным показателям. Поэтому его роль в деятельности по управлению персоналом значительна. [15; 16; 17]

Рассмотрим также внешние факторы, которые оказывают влияние на «МэйлПлюс». Достаточно сильно на систему управления персоналом влияет состояние рынка труда. Именно от предложения на рынке труда будет зависеть наличие в компании компетентных, профессиональных и ответственных сотрудников. Исходя из интервью с генеральным директором, в некоторых филиалах компании существует нехватка сотрудников. Это связано с отсутствием на рынке труда достойных кандидатов и высокой текучестью персонала. Например, такие трудности испытывает филиал в Братске, Новосибирске, Перми. В соответствии с выявленными трудностями, можно выделить категории кадрового планирования, которые необходимо проделать, например, разработать план привлечения сотрудников в Братске, Новосибирске, Перми, где обычными способами найти подходящих кандидатов не удастся. При этом в плане следует обозначить новые методы привлечения, которые будут способны закрыть потребность в персонале в данных филиалах.

Конкурентная позиция – это еще один внешний фактор, оказывающий влияние на деятельность системы управления персоналом. На данный момент на рынке России работает множество курьерских компаний. Среди наиболее крупных можно выделить «СДЭК», «DPD», «Деловые линии», «Voxberry», «DHL». В основном конкуренты являются международными компаниями, и они основаны за рубежом. Однако они давно работают на российском рынке, что позволяет говорить о конкурентной среде. Важно учитывать конкурентный рынок при выборе типа кадровой политики и определении потребности в привлечении персонала. Так, «МэйлПлюс» придерживается открытой кадровой политики, то есть прибегает к найму извне. Это подтверждается наличием открытых вакансий на руководящие должности на сайтах по поиску работы.

При анализе внешних факторов «МэйлПлюс» следует учитывать общеэкономическую ситуацию. На данный момент Россия в целом преодолевает кризис, что частично связано с ростом доллара. Сложная экономическая ситуация в стране дает импульс роста цен, что несет за собой требования потенциальных работников к росту заработной платы. Анализируя предложения на рынке других транспортных компаний, «МэйлПлюс» предлагает заработную плату на уровне средней по транспортным компаниям, а иногда даже выше, если того требуют условия рынка труда города, в котором располагается филиал. Например, исходя из наличия вакансий с высокой заработной платой в Москве, «МэйлПлюс» предлагает уровень заработной платы не ниже, иногда даже выше, с целью переманивания успешных сотрудников. Особенно это касается таких вакантных должностей как коммерческий представитель или исполнительный директор. Планируя привлечение и наем сотрудников, очень важно анализировать вакансии конкурентов, чтобы не оказаться непривлекательными для кандидатов. Планируя денежное стимулирование, важно проводить оценку стимулирования в других компаниях-конкурентах, чтобы предлагать заработную плату и другие денежные вознаграждения на конкурентоспособном уровне. [48]

Проанализировав факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на систему управления персоналом «МэйлПлюс», можно определить нормативный способ управления и взаимодействия с сотрудниками для данной компании согласно подходу Д. Геста. Согласно состоянию выделенных факторов, в подобной организации необходимо осуществлять управление персоналом по типу производственной модели. Объяснить это заключение можно, основываясь на высокой конкуренции на рынке труда и рынке логистических услуг, что в свою очередь вызывает повышенный контроль над персоналом со стороны руководства. В данной компании все процессы и решения принимаются централизованно, особенно тщательно осуществляет кадровый контроль, что вызвано также установкой компании на четкое выполнении поставленных задач, задействуя при этом минимальное количество

ресурсов, но и удовлетворяя требования заказчика. Помимо этого, в компании отсутствует отдел кадров, а его основной функционал принадлежит линейным руководителям и генеральному директору. Кроме того, производственный процесс логистики и технология транспортировки практически полностью строится на участии в нем сотрудников, то есть именно от качественного выполнения функциональных обязанностей сотрудников зависит достижение поставленных задач и получение прибыли, поэтому работники выступают средством производства в «МэйлПлюс». Все эти факторы свидетельствуют о необходимости применения производственной модели управления персоналом.

Разберем, какой модели управления персоналом на данный момент придерживаются в «МэйлПлюс». Учитывая отсутствие службы управления персоналом как одного из основных субъектов управления обычно, а также весомую роль генерального директора и линейных руководителей компании в управлении персоналом, можно заключить, что на данный момент придерживаются производственной модели управления персоналом по подходу Д. Геста. Это выражается в том, что в организации работники выступают в роли средства производства, они нацелены на выполнение поставленной перед ними задачи и одной из их главной ценности в сотрудниках является исполнительность. Управление персоналом в «МэйлПлюс» – сфера совместной ответственности линейных руководителей, бухгалтера и генерального директора. Бухгалтер занимается оформлением кадров, разработкой системы стимулирования персонала. Генеральный директор устанавливает кадровую политику, осуществляет постоянный контроль над деятельностью своих сотрудников и регулирует использование персонала. Линейные руководители занимаются персоналом своих отделов, выполняя наем сотрудников, адаптируя новичков к особенностям производственной деятельности и корпоративной культуры и обучая их необходимым навыкам работы. По результатам изучения вакансий компании и проведенному интервью с генеральным директором, автором принципов кадровой политики, можно выделить характерный тип именно для «МэйлПлюс». Организация прозрачна для потенциальных

сотрудников на любом структурном уровне, поэтому можно заключить, что она ведет открытую кадровую политику. Относительно реакции «Икмэйл» на изменения и предпринятых масштабов кадровых мероприятий, можно констатировать реактивный тип кадровой политики. Это выражается в том, что руководство организации ведет контроль над симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем, однако это происходит уже после изменений факторов внутренней и внешней среды.

2.2 Анализ существующей практики кадрового планирования «МэйлПлюс»

Для того чтобы понять, каким образом в «МэйлПлюс» осуществляют кадровое планирование, необходимо провести анализ работ по управлению персоналом организации. Анализ работ или анализ рабочих мест – это комплекс методов сбора и оценки информации о работе, выполняемой в организации в целом, в структурном подразделении или на конкретном рабочем месте.[38]

Цель анализа работ – выявить практику кадрового планирования в «МэйлПлюс». Проведение анализа системы управления персоналом требует использование различных методов сбора данных. Выявим, какие методы и инструменты помогут определить существующую в «МэйлПлюс» практику кадрового планирования.

Таблица 3 – Программа сбора данных о применяемо практике кадрового планирования в «МэйлПлюс»

Метод сбора информации	Объект	Целевая информация
1. Анализ документов	Локально-нормативные акты: устав организации, должностные	1. Понимание особенностей деятельности организации, изучение характеристики персонала (численность, квалификационный состав, уровень

	инструкции, штатное расписание, положение об оплате труда и стимулировании, кадровый план, программы кадровых мероприятий, отчет о движении персонала, финансовая отчетность.	текучности). 2. Определение закрепленных правил управления персоналом и кадрового планирования во всех областях управление персоналом (наем, адаптация, обучение и т.д.). 3. Оценка периода планирования (оперативное, тактическое, стратегическое). 4. Выявление целей кадрового планирования, субъектов планирования, их функционала.
2. Структурированное интервью	Линейные руководители (начальники отделов)	1. Выявление особенностей управления персоналом организации, определение модели управления персоналом. 2. Экспертное мнение о проводимой практике кадрового планирования. 3. Определение функции линейного руководителя как субъекта управления персоналом и системы кадрового планирования (СКП) в частности. 4. Выявление стратегических целей в области управления персоналом и кадрового планирования в частности. 5. Оценка заинтересованности линейного руководства в разработке СКП.
3. Структурированное интервью	Генеральный директор	1. Выявление особенностей управления персоналом, определение модели управления персоналом. 2. Экспертное мнение о проводимой практике кадрового планирования. 3. Выявление стратегических целей в области управления персоналом и кадрового планирования в частности. 4. Определение функций генерального директора как субъекта управления персоналом и СКП в частности. 5. Выявление ответственных лиц за принятие управленческих решений в организации. 6. Оценка готовности и заинтересованности руководства в разработке СКП. 7. Определение условий разработки СКП, факторов внутренней среды, влияющих на разработку.
4. Структурированное интервью	Бухгалтер, выполняющий функции кадровика	1. Определение функций бухгалтера как субъекта управления персоналом и СКП в частности. 2. Экспертное мнение о проводимых

		практиках кадрового планирования.
--	--	-----------------------------------

Собрав информацию выделенными методами и обработав полученные данные, была выявлена существующая в «МэйлПлюс» практика кадрового планирования. Рассмотрим ее подробнее и определим, какие функции кадрового планирования будут присутствовать в разработанной системе кадрового планирования данной организации и какие необходимо убрать из будущей системы.

Изучив локально-нормативные акты организации и проведя структурированное интервью с предполагаемыми субъектами планирования «МэйлПлюс», было выявлено, что работа по кадровому планированию ведется несистемно. Отсутствует главная цель системы кадрового планирования, на основании которой обычно ведется работа по кадровому планированию. Субъектами кадрового планирования в «МэйлПлюс» являются генеральный директор, линейные руководители и бухгалтер, частично занимающийся ведением кадрового документооборота. Это удалось определить, исходя из интервью с данными сотрудниками. Однако фрагментарно деятельность по кадровому планированию осуществляется. Разберем функции в рамках кадрового планирования, которые осуществляются в «МэйлПлюс».

Первостепенная функция кадрового планирования – определение кадровой потребности организации с учетом ее количественной и качественной составляющих. В «МэйлПлюс» качественно кадровую потребность определяют, используя метод экспертных оценок, а именно экспертом выступают сами линейные руководители, определяя требования, предъявляемые к сотрудникам своего отдела. При составлении квалификационных и личностных требований, они опираются на собственное видение деятельности и иногда на должностные инструкции компании. Количественную потребность также рассчитывают начальники отделов, опираясь на балансовый метод, устанавливая соответствующие пропорции между потребностью в квалифицированных кадрах и ресурсами персонала,

которыми располагает организация. Однако в целом для функции определения кадровой потребности в «МэйлПлюс» характерна стихийность, поскольку отсутствует единый подход к данному процессу. Каждый линейный руководитель может разрозненно выбирать метод определения кадровой потребности, иногда вовсе не рассматривать должностную инструкцию в качестве критерия к квалификации. Таким образом, выполнение данной функции происходит неверно, учитывая производственную модель управления персоналом и нормативные требования к данному процессу, поэтому ее необходимо изменить.

Определение потребности в привлечении персонала происходит в «МэйлПлюс» преимущественно на стихийной основе. Исходя из интервью с линейными руководителями, которые выполняют данную функцию, можно понять, что привлекают они своих сотрудников путем использования привычных источников и каналов, таких как сайты по поиску работы, рекомендации собственных работников, а также самопроявляющиеся заявители. По мнению интервьюируемых, сайты поиска работы дают больше всего откликов. Среди методов отбора потенциальных сотрудников начальники отделов предпочитают использовать собеседования, поскольку так они способны лично узнать кандидата и оценить его навыки и умения. Количество привлекаемых сотрудников, как уже было выявлено в прошлой функции, определяется на основе балансового метода, то есть сопоставления имеющегося количества сотрудников и требуемого по штатному расписанию.

В рамках определения кадровой потребности необходимо проводить оценку имеющегося персонала организации по количеству и качеству. В «МэйлПлюс» эта функция выполняется. А именно, линейные руководители оценивают своих подчиненных количественно относительно штатного расписания, качественно, сравнивая требуемых характеристики к персоналу и реальные навыки и умения сотрудников. Также, начальники отделов контролируют текучесть персонала, сравнивая количество уволенных и

нанятых в отдел ежемесячно. Учитывая производственную модель управления персоналом, данная оценка приемлема. [52]

В кадровом планировании также необходимо составлять кадровые программы и планы по различным направлениям управления персоналом (наем, адаптация, обучение, развитие и т.д.). Эта функция в «МэйлПлюс» осуществляется очень редко, обычно исполнительные директора филиалов составляют планы по найму сотрудников ежегодно, планируя объем работы филиала. В рамках остальных функций документационное обеспечение кадрового планирования не ведется. Если рассматривать производственную модель управления персоналом, то планы в компании должны быть, однако только в областях найма, высвобождения и использования персонала, поэтому выполнение данной функции в «МэйлПлюс» необходимо изменить.

В «МэйлПлюс» обеспечение рационального использования кадров организации, то есть контроль над использованием персонала в соответствии с их возможностями и способностями как функция кадрового планирования осуществляется оперативно. Линейные руководители контролируют привлечение только тех сотрудников, чьи способности и навыки совпадают с требованиями компании, тем самым они обеспечивают использование персонала согласно выдвигаемым требованиям компании. Данную функцию, выполненную в таком виде, оставляем при построении системы кадрового планирования.

Еще одна функция кадрового планирования – составление бюджета на запланированные мероприятия и оценка затрат на персонал. В «МэйлПлюс» бюджет составляет финансовый менеджер, а утверждает его финансовый директор и генеральный директор соответственно. В бюджете не оцениваются затраты на запланированные мероприятия, касающиеся кадрового планирования, в статьях расходов в основном учитываются фонд оплаты труда и охрана труда. Выполнение данной функции должно быть изменено.

Обмен кадровой информацией между всеми подразделениями «МэйлПлюс» обеспечивается путем использования программного обеспечения

«1С», которое способствует автоматизации учетных и управленческих процессов компании. Так, в «МэйлПлюс» данная программа позволяет удаленно в режиме онлайн отслеживать движение персонала, составлять кадровую отчетность, контролировать процесс найма и увольнения. Компьютеризация ряда кадровых задач способствует сокращению времени передачи управленческой информации и упрощает процесс взаимодействия в рамках управления, как между уровнями управления, так и внутри организации между подразделениями и филиалами. Эта функция в таком виде вносится в систему кадрового планирования, поскольку осуществляется согласно нормативным требованиям системы.[37]

Кадровый контроллинг результатов планирования в «МэйлПлюс» не ведется. Фиксация результатов планирования происходит стихийно и не документируется, последующим сопоставлением запланированных и полученных результатов не занимаются. Эту функцию необходимо изменить, поскольку кадровый контроллинг позволяет организации быстрее реагировать на изменения среды, в таком случае можно говорить об эффективном воздействии кадрового планирования на деятельность организации.

Разработка мероприятий по корректировке планов в соответствии с проведенным анализом отклонений в «МэйлПлюс» также не ведется. Это необходимо кардинально изменить, внедрив в компанию работу над корректировкой планов путем проведения анализа отклонений.

Также, кадровое планирование в «МэйлПлюс» не соответствует многим принципам данного процесса. Так, планирование персонала ведется неконкретно и без детализаций, планирование не ведется непрерывно, а происходит по мере необходимости, оно не учитывает изменения во внешней и внутренней среде организации и происходит стихийно.

3 Предложения по разработке системы кадрового планирования

3.1 Совершенствование практики кадрового планирования в «МэйлПлюс»

Изучив практику ведения деятельности по кадровому планированию в «МэйлПлюс» и проверив ее на предмет соответствия производственной модели управления персоналом, открытому и реактивному типу кадровой политики и нормативным представлениям о системе кадрового планирования, были выявлены функции кадрового планирования, которые в «МэйлПлюс» требуют кардинальных изменений. Чтобы устранить несоответствие модели управления персоналом и встроить исполнение данных функций в систему кадрового планирования, необходимо доработать и изменить имеющуюся практику. Выделим изменения, которые требуется внести в исполнении функций кадрового планирования.

Прежде всего, важно обозначить, что деятельность по кадровому планированию в компании должна вестись целенаправленно, для того чтобы можно было сформировать систему работы в данной области. Поэтому необходимо сформулировать цель системы кадрового планирования. При формировании цели системы кадрового планирования «МэйлПлюс», необходимо учитывать глобальную цель всей организации и стратегию ведения деятельности. Поскольку система кадрового планирования является одной из подсистем всей организации, необходимо формировать ее таким образом, чтобы она соответствовала и была интегрирована в основную цель организации, то есть необходимо произвести декомпозицию главной цели. Кроме того, цель системы кадрового планирования не должна противоречить цели управления персоналом компании, а наоборот, соответствовать принципам открытой и реактивной кадровой политики и модели управления персоналом (согласно подходу Геста), выбранной в «МэйлПлюс». При составлении цели системы кадрового планирования важно отразить в ее формулировке конкретность, то есть точно должен быть определен результат,

которого необходимо достичь. Сформулировать конкретную цель могут помочь следующие вопросы:

- какого результата мы хотим достичь за счет выполнения данной цели и почему;
- кто вовлечен в выполнение цели;
- существуют ли ограничения или дополнительные условия, которые необходимо учитывать при достижении цели.

Также, сформулированная цель должна быть измерима, это означает, что необходимо выявить критерии, с помощью которых можно было бы определить, достигнута ли поставленная цель и в какой степени. В качестве таких критериев можно использовать соотношения и проценты, частота происходящего, средние показатели, время, соответствие корпоративным стандартам, утверждение у руководства и другие. Кроме того, сформулированная цель должна быть достижима. Реалистичность выполнения цели зависит от имеющихся у организации ресурсов для ее достижения. Оценить, способна ли «МэйлПлюс» достичь данной цели, учитывая, что она обладает ограниченными ресурсами времени, финансов, персонала, знаний и опыта исполнителя, доступа к информации. Немаловажным фактором, который необходимо учитывать при постановке цели является ее релевантность или значимость. То есть цель системы кадрового планирования должна соотноситься с другими целями компании и не противоречить им. Еще одним важным требованием к цели системы кадрового планирования является ограниченность по выполнению по времени. Так, важно устанавливать временные границы для выполнения цели, что позволит сделать процесс управления контролируемым. В качестве примера можно предложить общий вид цели для системы кадрового планирования: обеспечить организацию персоналом необходимого количества и качества для достижения главной цели компании. Однако в данной формулировке необходимо добавить все указанные выше параметры и критерии, чтобы она носила конкретный, достижимый, измеримый, релевантный характер.

Основная функция кадрового планирования, выполняющаяся в данной системе – это определение кадровой потребности организации. Потребность в персонале необходимо выявлять, учитывая ее количественную и качественную составляющие. В «МэйлПлюс» качественно оценивают обеспеченность организации персоналом на основе традиционного эмпирического метода. Линейные руководители определяют квалификационные и личностные требования, предъявляемые к сотрудникам своего отдела, в данном процессе они опираются на собственное виденье деятельности и должностные инструкции компании. Количественную потребность также рассчитывают начальники отделов, опираясь на балансовый метод, устанавливая соответствующие пропорции между потребностью в квалифицированных кадрах и ресурсами персонала, которыми располагает организация. Однако сам процесс определения кадровой потребности носит стихийный характер, что выражается в отсутствии единого подхода к определению потребности и учете не в полной мере профессиональных навыков как качественных требований. Исполнение данной функции нужно изменить, чтобы придать всему процессу определения кадровой потребности системность и характер планирования. Предлагается установить единый подход к определению кадровой потребности в компании «МэйлПлюс»:

- оценка персонала организации на предмет соответствия качественным и количественным требованиям организации. То есть проверка соответствия работающего в организации персонала тем квалификационным требованиям, которые выдвигает к нему организация, а также соотнесение количества работающего персонала с необходимым количеством согласно штатному расписанию;
- качественные требования к персоналу определять на основе традиционного эмпирического метода, это означает, что линейные руководители как эксперты в профессиональной деятельности определяют квалификационные и личностные требования, предъявляемые к сотрудникам своего отдела;

- при определении квалификационных требований следует опираться на должностные инструкции компании, которые регламентируют профессиональные требования к работникам, устанавливают их трудовые обязанности и права, ответственность;

- при расчете количественной потребности линейные руководители должны опираться на балансовый метод, заключающийся в установлении соответствующих пропорций между потребностью в квалифицированных кадрах (определяемой по штатному расписанию) и ресурсами персонала, которыми располагает организация. На основе этой информации разрабатываются балансы дополнительной потребности в работниках;

- в качестве направлений покрытия потребности в кадрах выбираются те источники и каналы привлечения, которые позволяют оперативно и своевременно найти подходящих кандидатов. Учитывая открытую кадровую политику в «МэйлПлюс», необходимо использовать внешние каналы и источники покрытия потребности, такие как сайты по поиску работы, сапроявляющиеся заявители, социальные сети, частные кадровые агентства, компании-конкуренты и другие;

- определенные качественные и количественные требования, направления покрытия потребности необходимо документально закрепить в виде плана по привлечению работника, составлением которой будет заниматься бухгалтер, выполняющий функции отдела кадров в «МэйлПлюс», опираясь на выявленные требования линейными руководителями. Содержание составленного плана должно включать в себя следующие пункты: количество людей, уровень квалификации и профессиональные требования, должностные обязанности, сроки привлечения, источники и каналы привлечения, средства, необходимые на реализацию, ответственные за исполнение.

Определение кадровой потребности на основе такого единого подхода дает возможность систематизировать планирование потребности «МэйлПлюс» в кадрах. Важно понимать, что выбранный подход к определению кадровой потребности должен соответствовать производственной модели управления

персоналом согласно подходу Д.Геста и открытому типу кадровой политики. Поэтому среди методов выбраны эмпирический и балансовый с опорой на должностные инструкции и штатное расписание, как локально-нормативные акты «МэйлПлюс», а среди направлений покрытия выделены внешние источники и каналы.

Составление кадровых программ и планов является одной из важных составляющих системы кадрового планирования. В «МэйлПлюс» кадровые программы не составляются, что объясняется применением производственной модели управления персоналом. Однако исполнительные директора филиалов составляют планы по привлечению сотрудников ежегодно, исходя из объема работы филиала. Учитывая производственную модель управления персоналом компании «МэйлПлюс», составление программ не является обязательной составляющей, но рекомендуется закреплять документально планируемые кадровые мероприятия в области привлечения, использования, высвобождения персонала, бюджетирования затрат на персонал, кадрового контроллинга. Это позволит контролировать процесс кадрового планирования и достижение результатов намеченных планов. Создание планов должно носить оперативный характер, то есть ежегодно документироваться с учетом контекста «МэйлПлюс». Составление планов предлагается передать в функции линейных руководителей, а непосредственное документирование и закрепление выполнять рекомендуется бухгалтеру, выполняющему частично функции отдела кадров.

Кадровое планирование также включает в себя составление бюджета на запланированные мероприятия и оценку затрат на персонал. Поскольку все мероприятия кадрового планирования несут финансовые затраты, необходимо учитывать их в бюджете на персонал. В «МэйлПлюс» бюджет составляет финансовый менеджер, а утверждает его финансовый директор и генеральный директор соответственно. В составляемом финансовым менеджером бюджете учитываются расходы на оплату труда, налоги и страховые выплаты, но не рассматриваются остальные статьи расходов на персонал. Данную

практику необходимо изменить. Планирование затрат на персонал является одной из главных задач управления персоналом, состоящей в том, чтобы увязать в единое целое планы деятельности и ресурсы, требуемые для ее осуществления. Составление бюджета затрат на персонал в «МэйлПлюс» должно включать следующие этапы:

- оценка и анализ планов по управлению персоналом: изучение планируемых мероприятий в области управления персоналом, выявление основных статей расходов на персонал;
- калькуляция затрат на персонал и определение стоимости деятельности по каждому запланированному направлению;
- разработка бюджета затрат на персонал, комплексно содержащего все планируемые статьи расходов на управление персоналом;
- утверждение бюджета затрат на персонал руководством.

Оценив деятельность по управлению персоналом в «МэйлПлюс», можно выделить те статьи расходов на персонал, которые необходимо включать в бюджет затрат на персонал для данной организации:

- фонд оплаты труда (ФОТ): фиксированная часть заработной платы, бонусы, премии, доплата за переработку, оплата труда совместителей;
- налоги на ФОТ;
- социальные программы, льготы, компенсации: в этом разделе учитываются расходы на медицинскую страховку, оплату питания, спорт, материальную помощь в различных ситуациях, дополнительные компенсационные выплаты для сотрудников, работающих сверхурочно и т.д;
- охрана труда: спецодежда, средства индивидуальной защиты, специальное оборудование;
- подбор персонала: расходы на сотрудничество с кадровыми агентствами, размещение вакансий на специализированных сайтах по поиску работы, расходы на процедуру отбора кадров (проведение собеседований), размер данных затрат зависит от количества привлекаемых сотрудников, чем

больше человек нужно компании, тем больше становится данная статья расходов;

- использование персонала: оснащение рабочего места, программное обеспечение, командировки, дополнительные требования сотрудников;
- оценка персонала: покупка специального программного обеспечения для оценки, сотрудничество с внешними экспертами по оценке, проверка результативности труда;
- увольнение и сокращение персонала: компенсационные выплаты, расходы на консультирование по поиску нового места работы (по типу аутплейсмента);
- кадровое делопроизводство: закупка трудовых книжек, карточек, форм, шкафов для хранения, расходы на печать документов, канцелярские расходы;
- корпоративная культура: праздники, корпоративные конкурсы, подарки.

Составление бюджета затрат на персонал носит обычно оперативный характер, но его исполнение может отслеживаться и корректироваться ежеквартально или ежемесячно. Бюджет затрат на персонал в «МэйлПлюс» должен составляться совместно линейными руководителями, финансовым отделом и утверждаться высшим руководством. Линейные руководители, как субъекты управления персоналом, должны заниматься выявлением статей расходов на персонал своих подразделения, а финансовый менеджер – формировать единый бюджет на персонал для всей организации.

Осуществление кадрового контроллинга является еще одной важной функцией кадрового планирования. После анализа практики кадрового планирования в «МэйлПлюс» было определено, что организация стихийно осуществляет деятельность в данной области. Это выражено в отсутствии процедур проведения анализа отклонений планируемого и реального результата и корректировки планов. Это не соответствует принципу гибкости планирования и производственной модели УП. Чтобы убрать сложившееся

несоответствие необходимо кардинально изменить выполнение данной функции в «МэйлПлюс». Кадровый контроллинг в «МэйлПлюс» должен способствовать получению обратной связи между планированием и анализом планов и отклонений от них. Осуществлять кадровый контроллинг в «МэйлПлюс» предлагается следующим образом:

1. Установление критериев оценки деятельности по кадровому планированию. На первоначальном этапе необходимо выделить те показатели, с помощью которых можно оценить результативность работы с персоналом в рамках намеченных кадровых планов. В «МэйлПлюс» в качестве критериев оценки деятельности по кадровому планированию можно выделить следующие:

- достижение поставленных целей;
- изменение численности персонала (соотношение плановой и фактической численности персонала);
- квалификационный уровень персонала (соотношение персонала нужной квалификации к общему числу сотрудников);
- затраты на персонал (соотношение затраченных средств на персонал по факту к планируемым расходам);
- проведение процедур оценки работы с персоналом (количество проведенных процедур по плану и по факту).

2. Мониторинг и анализ результатов. На данном этапе необходимо провести расчет выделенных на предыдущем этапе показателей, чтобы определить фактические результаты. Получив итоговые результаты, важно провести сопоставление их с планируемыми результатами и выявить соответствие или несоответствие. Для представления полученных результатов кадрового планирования «МэйлПлюс» предлагается использовать следующую таблицу:

Таблица – 4 Критерии оценки деятельности по кадровому планированию

Критерий	Единица измерения	По плану (норматив)	Фактически	Выполнение плана (%)
Достижение поставленных целей согласно методу «управление по целям»	Количество достигнутых целей			

Изменение численности персонала (наем)	%			
Изменение численности персонала (высвобождение)	%			
Квалификационный уровень персонала	%			
Затраты на персонал	%			
Проведение процедур оценки персонала	Количество проведенных процедур			

После заполнения данной таблицы можно определить процент выполнения плана, то есть сравнить планируемые результаты с фактическими и выявить возможное несоответствие. В случае выявления несоответствия можно констатировать невыполнение плана, а значит, необходимо переходить к следующему этапу кадрового контроллинга – анализу отклонений и выработке рекомендаций. Если же планы выполнены в полном объеме, то в качестве рекомендаций можно предложить продолжение осуществления кадрового планирования в данном направлении. Однако следует учитывать, что при оперативном характере кадрового планирования процедура установления планов должна опираться на анализ контекста организации, чтобы учитывать возможные изменения в процессе планирования.

3. Анализ отклонений и выработка рекомендаций. Последний этап заключается в проведении анализа причин возникшего несоответствия планируемого и фактического результата и выработке рекомендаций по решению сложившейся проблемы. Данный этап предлагается проводить в «МэйлПлюс» линейным руководителям, выступающим в качестве экспертов. Они способны проанализировать получившиеся отклонения по данным критериям и определить причины возникшего несоответствия. Выработка рекомендаций для преодоления несоответствия должна проводиться также линейным руководством и предлагаться генеральному директору как высшему субъекту управления на утверждение. В качестве решений предлагаются обычно альтернативные варианты достижения поставленных целей кадрового планирования, либо изменения целей кадрового планирования согласно изменившемуся контексту.

Кадровый контроллинг позволит «МэйлПлюс» регулировать достижение целей кадрового планирования и получать обратную связь о результатах данной деятельности. Также, кадровый контроллинг позволит быстрее реагировать на изменения среды, в таком случае можно говорить об эффективном воздействии кадрового планирования на деятельность организации.

Кроме того, необходимо определить состав субъектов кадрового планирования, которые будут осуществлять функции, предложенные и измененные согласно норме. В «МэйлПлюс» ответственными за осуществление кадрового планирования предлагается назначить генерального директора и линейных руководителей компании (начальники отделов, исполнительные директора филиалов), а также бухгалтера, выполняющего кадровое делопроизводство в компании и занимающегося техническим обеспечением кадрового планирования.

Также, кадровое планирование в «МэйлПлюс» необходимо осуществлять в соответствии с основными принципами ведения этой деятельности. Так, оно должно быть конкретизировано, чему способствует документационное составление планов и программ. Кроме того, необходимо осуществлять кадровое планирование непрерывно, учитывая производственную модель, можно говорить об оперативном (до 1 года) и тактическом (1-3 года) характере планирования относительно времени планирования. Кадровое планирование в «МэйлПлюс» должно быть гибким, то есть учитывать влияние контекстных изменений и иметь вариативность в выполнении планов. Планирование персонала также необходимо связывать и интегрировать в общую организационную стратегию. Оно должно соответствовать быть согласованно «по горизонтали» – между подразделениями и «по вертикали» – между выше- и нижестоящими уровнями власти организации. Важно учитывать экономичность произведенных мер в области кадрового планирования, чтобы соответствовать финансовому состоянию компании и учитывать финансовые возможности «МэйлПлюс».

Таким образом, для формирования системы кадрового планирования «МэйлПлюс», необходимо выделять субъекты данной системы, которые будут выполнять функции в соответствии с рекомендациями, осуществлять данный процесс с учетом принципов ведения планирования и целей организации.

3.2 Разработка функционально-целевой схемы по формированию системы кадрового планирования для ООО ГК «МэйлПлюс»

Для достижения главной цели данной выпускной квалификационной работы необходимо разработать предложения по формированию системы кадрового планирования в «МэйлПлюс». Процесс разработки системы кадрового планирования необходимо осуществлять поэтапно, вовлекая в каждый этап определенных субъектов, являющихся членами организации и распределяя между ними соответствующие функции в рамках выделенных задач. Рассмотрим данный процесс подробнее.

На первоначальном этапе была сформулирована главная цель работы – разработать систему кадрового планирования для компании «МэйлПлюс». Для достижения поставленной цели были выделены вовлеченные лица из числа сотрудников компании. В «МэйлПлюс» в процесс разработки системы кадрового планирования предлагается вовлечь генерального директора, линейных руководителей (начальники отделов и исполнительные директоры филиалов), бухгалтера, осуществляющего функции отдела кадров, а также финансового директора и юриста как тех, кто также частично будет включен в рамках своей специфики деятельности в данный процесс.

На втором этапе были выделены частные задачи, выполнение которых и было выражено в функциях сотрудников, вовлеченных в процесс разработки системы кадрового планирования. В рамках первой задачи, которая состоит в формулировании цели и принципов кадрового планирования для «МэйлПлюс», генеральный директор определяет главную цель организации, цели управления персоналом в «МэйлПлюс». Также, он анализирует тип кадровой политики и

выявляет модель управления персоналом, характерные для «МэйлПлюс». После осуществления данных функций генеральный директор проводит декомпозицию цели управления персоналом до уровня кадрового планирования с учетом принципов конкретности, измеримости, достижимости, релевантности и ограниченности по времени. Кроме того, генеральному директору необходимо определить среди нормативных принципов тех, которым будут придерживаться в кадровом планировании «МэйлПлюс» все субъекты. В рамках первой задачи бухгалтер, осуществляющий функции отдела кадров, закрепляет сформулированную цель и определенных принципы в кадровых планах компании. Юрист занимается проверкой выявленных цели и принципов кадрового планирования на предмет соответствия трудовому и иному законодательству.

Далее была выделена вторая частная задача – определить состав субъектов кадрового планирования в «МэйлПлюс» и выделить их функции в рамках СКП. В данной задаче генеральный директор как главный субъект управления персоналом организации, учитывая производственную модель управления персоналом в «МэйлПлюс», выделение среди сотрудников тех, кто занимается управлением персоналом в организации и анализирует этих сотрудников на предмет их участия в кадровом планировании организации. Таким образом, генеральный директор выявляет состав субъектов кадрового планирования в компании и распределяет между ними основные функций кадрового планирования. Остальные вовлеченные в процесс разработки системы кадрового планирования занимаются ознакомлением с возложенными на них функциями и обязанностями в рамках данной системы. А бухгалтер помимо ознакомления закрепляет выделенный генеральным директором состава субъектов системы и их функциональное назначение.

Разработать процедуры и мероприятия по достижению поставленной цели – это третья задача в рамках процесса разработки системы кадрового планирования. Для реализации данной задачи линейным руководителям необходимо осуществить следующие функции:[7; 8; 9]

- формирование качественной и количественной потребности в персонале для своего подразделения на основе балансового и эмпирического методов;
- выявление наиболее подходящих внешних источников и каналов покрытия кадровой потребности, таких как сайты по поиску работы, сапроявляющиеся заявители, социальные сети, частные кадровые агентства, компании-конкуренты и другие;
- составление планов по областям: привлечение, использование, высвобождение персонала;
- выявление основных статей расходов на персонал и их калькуляция в рамках существующих кадровых планов;
- разработка бюджета затрат на персонал, комплексно содержащего все планируемые статьи расходов на управление персоналом определенного подразделения;
- обеспечение обмена кадровой информацией между подразделениями в рамках системы «1С» путем автоматизации учетных и управленческих процессов.

Также, в процессе разработки бюджета затрат на персонал принимает участие финансовый директор. Он утверждает все статьи расходов в рамках данного бюджета, а также занимается согласованием бюджета затрат на персонал совместно с генеральным директором. Генеральный директор помимо утверждения бюджета затрат на персонал согласовывает составленных линейным руководством кадровые планы и осуществляет контроль деятельности линейных руководителей по привлечению, использованию и увольнению сотрудников (в том числе с помощью данных программы «1С»). С помощью программы можно удаленно в режиме онлайн отслеживать движение персонала, составлять кадровую отчетность, контролировать процесс найма и увольнения. В числе функций бухгалтера, которые необходимо осуществлять в рамках третьей задачи, можно выделить документальное закрепление составленных планов линейными руководителями по областям: привлечение,

использование, высвобождение персонала. Кроме того, бухгалтер документально закрепляет предложенный линейными руководителями бюджет затрат на персонал и передает его финансовому директору для ознакомления и утверждения. Бухгалтер в рамках обмена кадровой информации в программе «1С» составляет кадровую отчетность.

Юрист в рамках третьей задачи также реализует некоторые функции. Он занимается контролем над составленными планами на предмет их соответствия трудовому и иному законодательству и контролирует соблюдение регламентируемых законодательством статьей расходов в бюджете затрат на персонал.

Последняя, четвертая задача –разработать процедуру контроля полученных результатов планирования. Для ее осуществления линейные руководители устанавливают критерии оценки деятельности по кадровому планированию и определяют методы оценки результатов. В качестве предложенных можно рассмотреть для «МэйлПлюс» следующие критерии: достижение поставленных целей, изменение численности персонала, квалификационный уровень, затраты на персонал, проведение процедур оценки работы с персоналом. Также, линейное руководство проводит мониторинг и анализ результатов планирования путем сопоставления полученных результатов с планируемыми и выявляет соответствия или несоответствия. После теми же сотрудниками проводится количественный и качественный анализ отклонений: определяются причины отклонений, выявляются внешние и внутренние факторы среды, которые оказали воздействие на полученные результаты и вырабатываются рекомендации по решению сложившихся проблем. Юрист в рамках четвертой задачи занимается проверкой выявленных решений линейных руководителей на предмет соответствия трудовому и иному законодательству.

Выработанные рекомендации линейного руководства и проверенные юристом рассматривает генеральный директор и утверждает те из них, которые считает правильными. Документальное закрепление фактических результатов

планирования выполняет бухгалтер. Также, он закрепляет выявленные решения проблем по несоответствию фактического результата и плана.

Итак, выполнение всех задач способствует достижению поставленной цели – разработать систему кадрового планирования для компании «МэйлПлюс». Упорядочить процесс разработки данной системы позволяет функционально-целевая схема, представленная в приложении А.1. С помощью этой схемы можно комплексно изобразить данный процесс и показать распределение функций между субъектами в рамках выполнения задач по формированию системы кадрового планирования.

Таким образом, разработанная система кадрового планирования позволит «МэйлПлюс» охватить все сферы работы с персоналом и контролировать деятельность в рамках каждой из них. Разработанная система кадрового планирования также дает возможность «МэйлПлюс» устранить фрагментарность работы по кадровому планированию, заменив его системным подходом. Сформированная система даст возможность заполнять рабочие места в намеченный срок, учитывая качественные и количественные требования к кадровой потребности, а также будет работать согласованно со стратегическими целями организации.

Также, в качестве преимуществ систематически осуществляемого кадрового планирования в «МэйлПлюс» можно выделить:

- прием и закрепление необходимых организации работников соответствующей квалификации и в нужном количестве;
- соответствие кадровых планов стратегии организации и достижению поставленных целей;
- обеспечение оптимального использования кадров компании;
- предвидение проблем управления персоналом и разработка мероприятий, определяющих адекватную реакцию организации на эти проблемы;
- определение расходов на персонал;
- отсутствие избытка или дефицита кадров.

Благодаря осуществлению кадрового планирования организация становится более конкурентоспособной, поскольку повышается эффективность работы с персоналом. Кроме того, при внедрении системы кадрового планирования, субъекты кадрового планирования «МэйлПлюс» будут способны оценивать кадровые решения и затраты на их осуществление, что позволит прогнозировать кадровые расходы и формировать кадровые стратегии. Эффективное кадровое планирование дает возможность организации оптимизировать использование кадровых ресурсов за счет снижения издержек, связанных с кризисной нехваткой работников, осуществления тщательного кадрового контроллинга работы персонала, наличия в компании квалифицированных кадров, чьи качественные характеристики совпадают с требованиями компании. Это также позволит повысить производительность сотрудников за счет привлечения только подходящих требованиям компании кадров и увеличит их лояльность к компании за счет повышения их ценности как кадровых ресурсов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследовав систему управления персоналом транспортно-логистической организации «МэйлПлюс», было выявлено фрагментарность и несистемность работы в области кадрового планирования. Для устранения выявленной проблемы было предложено разработать систему кадрового планирования для «МэйлПлюс», которая бы позволила осуществлять работу в рамках кадрового планирования комплексно.

В рамках поставленной цели был проведен анализ научной литературы, на основе которого были определены элементы системы кадрового планирования. Были выявлены цель данной системы, состав субъектов, их функциональные обязанности и принципы, которых необходимо придерживаться, осуществляя кадровое планирование.

Также, были выделены организационные условия, влияние которых необходимо учитывать при разработке системы кадрового планирования. В данном случае в качестве таких условий рассматриваются модель управления персоналом (по подходу Д.Геста), тип кадровой политики, а также особенности специфики деятельности.

После проведенного эмпирического исследования практики кадрового планирования в «МэйлПлюс», были выявлены предпосылки формирования системы кадрового планирования. В организации была выявлена производственная модель управления персоналом, а также характерный

открытый и реактивный тип кадровой политики. Кроме того, были определены слабые стороны выполнения функций кадрового планирования в компании, которые необходимо было кардинально изменить, для того чтобы включить их в систему кадрового планирования.

Слабые стороны реализуемой в «МэйлПлюс» кадровой практики были предложено изменить в соответствии с нормативными представлениями по осуществлению кадрового планирования. Предложения учитывали влияние производственной модели управления персоналом и открытый и реактивный тип кадровой политик, что способствовало комплексному изменению.

Заключительным этапом выпускной квалификационной работы стала разработка функционально-целевой схемы по формированию системы кадрового планирования в «МэйлПлюс». Данная схема была создана с целью наглядного представления процесса разработки системы кадрового планирования, а также она показывает распределение функций среди субъектов кадрового планирования, которые позволяют в итоге достичь главной цели – разработать систему кадрового планирования.

Таким образом, была достигнута цель выпускной квалификационной работы по разработке предложений по формированию системы кадрового планирования для компании «МэйлПлюс».

Разработанная система кадрового планирования позволит организации «МэйлПлюс» избавиться от фрагментарности работы по кадровому планированию, заменив ее комплексным подходом. Сформированная система даст возможность заполнять рабочие места в намеченный срок, учитывая качественные и количественные требования к кадровой потребности, а также будет работать согласованно со стратегическими целями организации.

Благодаря системному осуществлению кадрового планирования организация «МэйлПлюс» становится более конкурентоспособной, поскольку повышается эффективность работы с персоналом. Кроме того, при внедрении системы кадрового планирования, субъекты кадрового планирования «МэйлПлюс» будут способны оценивать кадровые решения и затраты на их

осуществление, что позволит прогнозировать кадровые расходы и формировать кадровые стратегии. Эффективное кадровое планирование дает возможность организации оптимизировать использование кадровых ресурсов за счет снижения издержек, связанных с кризисной нехваткой работников, осуществления тщательного кадрового контроллинга работы персонала, наличия в компании квалифицированных кадров, чьи качественные характеристики совпадают с требованиями компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алиева З.К. К вопросу о кадровом планировании организации/ З.К. Алиева // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2014. – №27. – С. 44-47.
2. Аршолоева О.Х. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие / О.Х. Аршолоева .– Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2015 .– 164 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник / Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. - Москва.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 560 с.
4. Богунова А.А. Развитие кадрового планирования в системе управления персоналом на российских предприятиях: региональный аспект / А.А. Богунова, Л.В. Обьедкова // Материалы научной сессии. – 2017. – С. 411-415.
5. Болиева И. А., Сурхаева И. Н. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом предприятия [Электронный ресурс] // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2016 г.). – СПб.: Свое издательство, 2016. – С. 105-107. –Режим доступа:<https://moluch.ru/conf/econ/archive/219/11420/>
6. Бухалков М.И. Управление персоналом.: Учебник [Электронный ресурс] / М.И. Бухалков. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/337769>

7. Бюджет расходов на персонал [Электронный ресурс] // HR-словарь – Режим доступа: <http://www.humantime.ru/slovar-terminov/word63>
8. Бюджетирование расходов на персонал [Электронный ресурс] // Директор по персоналу. – 2019. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/65975-byudjetirovanie-rashodov-na-personal-19-m3>
9. Варфоломеева И.В. Как разработать бюджет затрат на персонал [Электронный ресурс] // Профессиональный пост.– 2016. Режим доступа:<https://sdo-regional.ru/prof-post/kak-razrabotat-byudzhet-raskhodov-na-personal>
10. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика [Электронный ресурс] : учебник / В.Р. Веснин .– Москва. : Проспект, 2017 .– 688 с. .– Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/632862>
11. Воронежская Т.Ю. Совершенствование кадрового планирования в организации / Т.Ю. Воронежская // Новая наука: от идеи к результату. – Уфа, 2016. – №6. – С. 160-163.
12. Ганиева А.К. Формирование эффективной системы кадрового планирования организации / А.К. Ганиева, О.И. Паздникова // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2017. – №2. – С. 30-35.
13. Гладышева Э.Г. Кадровое планирование как элемент управления персоналом предприятия [Электронный ресурс] / Э.Г. Гладышева // Евразийское научное объединение. – Режим доступа: <https://esa-conference.ru/wp-content/uploads/files/pdf/Gladysheva-Elvira-Gennadevna3.pdf>
14. Десслер Г Управление персоналом / Г. Десслер., – 3-е изд., (эл.) – Москва.:БИНОМ. ЛЗ, 2015. - 802 с.: ISBN 978-5-9963-2999-1 – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/502149>
15. Должностная инструкция главного бухгалтера ООО ГК «МэйлПлюс». Утверждена генеральным директором А.А. Волковым. – 2018. – 4с.

16. Должностная инструкция менеджера регионального отдела ООО ГК «МэйлПлюс». Утверждена генеральным директором А.А. Волковым. – 2019. – 3с.
17. Должностная инструкция руководителя тендерного отдела ООО ГК «МэйлПлюс». Утверждена генеральным директором А.А. Волковым. – 2018. – 3с.
18. Должностные обязанности транспортного логиста [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://tinyurl.com/y3esvzgr>
19. Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова и др. / Под общ. ред. И.Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 570 с.
20. Зенина Е.А. Кадровое планирование организации: необходимость, тенденции развития, пути совершенствования / Е.А. Зенина // Молодой ученый. – 2016. – №9. – С. 557-558. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/113/28967/>
21. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом: учебно-методический комплекс/ Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – Москва: Издательский центр ЕАОИ, 2009. – 312 с.
22. Кадровое планирование [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://ipk.bntu.by/upravlenie-personalom/kadrovое-planirovanie.html>
23. Кадровое планирование на предприятии [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.webcentr.ru/kadrplan/>
24. Карнаухова А.А. Планирование потребности в персонале предприятия / А.А. Карнаухова // Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения – 2016. –С. 117-120.
25. Катков Ю.Н. Кадровый контроллинг как инновационный инструмент управления персоналом [Электронный ресурс] / Ю.Н. Каткова, Е.А. Каткова // Вестник брянского государственного университета. – 2013. – №3. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/kadrovyyu-kontrolling-kak-innovatsionnyu-instrument-upravleniya-personalom>
26. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник /., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и

перераб. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 695 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат).

27. Кияшко С.А. Основы кадрового планирования и подходы к процессу кадрового планирования в органах государственной власти /С.А. Кияшко // Вестник экспертного совета. – 2018. – №4. – С. 84-90.

28. Козак Н.Н. Кадровое планирование персонала. Библиотека топ-менеджера/ Козак Н.Н. –Издательские решения, 2016.

29. Козлова Т. Персонал в логистике /Т. Козлова// Наука и инновации. – 2014. – № 139. – С. 23-24.

30. Контроллинг персонала – инновационная модель управления системой управления персоналом [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1957>

31. Коретский А.А. Основные этапы и виды кадрового планирования в организации / А.А. Коретский // Международный научный журнал/ Инновационная наука. – 2016. – №4. – С. 192-193.

32. Корсакова А.А. Сущность, цели и методы кадрового планирования [Электронный ресурс] // Центр дополнительного образования «Элитариум»– Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/planirovanie-kadrov-metod-personal-organizaciya-kompaniya-rabotnik-kvalifikaciya-oplata-zatraty/>

33. Кравченко Т.С. Формирование системы кадрового планирования на предприятиях АПК / Т.С. Кравченко, Т. И. Грудкина, Н.А. Сухочева, А.С. Волченкова // Экономика и предпринимательство. – 2015.– Режим доступа:<http://naukarus.com/formirovanie-sistemy-kadrovogo-planirovaniya-na-predpriyatiyah-apk>

34. Кудряшов В.С. Система кадрового планирования организации / В.С. Кудряшов // Стратегии бизнеса. – 2018. – №7 – С. 11-17.

35. Либерман К. Оценка результатов труда персонала [Электронный ресурс] // Кадровый вопрос. – 2012 – №12. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/ocenka-rezultatov-truda-personala>

36. Логистика и персонал: стандартные решения и критерии мотивации [Электронный ресурс] // iTEAM. – 2017. Режим доступа:<https://blog.iteam.ru/logistika-i-personal-standartnye-resheniya-i-kriterii-motivatsii/>

37. Мазуров К. С. Информационное обеспечение деятельности по управлению персоналом современной организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 3741–3745. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2017/971075.htm>.

38. Макушкина Н.Д. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. Изд. 3-е, перераб. и дополн. / Сибирский федеральный университет. Красноярск, 2007 г. 49 с. (экспресс-издание)

39. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2015. – 492 с.

40. Мескон М. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – Вильямс, 2016. – 672 с. Режим доступа: <https://econ.wikireading.ru/66638>

41. Методология кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации [Электронный ресурс] // Режим доступа:<https://clck.ru/GrTua>

42. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. – Москва: Издательство Юрайт, 2016. – 444 с.

43. Окатов А.В. Понятия и виды корпоративной культуры /А.В. Окатов, Д.А Соловьев // Вестник Тамбовского университета. Серия Общественные науки. – 2017.– Т.3, №11 – С. 35-47.

44. Отчет о финансовых результатах ООО ГК «МэйлПлюс». Утвержден генеральным директором А.А. Волковым. – 2019. – 2с.

45. Оценка результатов труда персонала [Электронный ресурс] // Режим доступа:<https://hr-portal.ru/article/ocenka-rezultatov-truda-personala>

46. Планирование персонала [Электронный ресурс] // Режим доступа:<http://infomanagement.ru/referat/87/4>
47. Положение о защите персональных данных работников ООО ГК «МэйлПлюс». Утверждено генеральным директором А.А. Волковым. – 2013. – 5 с.
48. Положение об оплате труда, премировании и дополнительных выплатах для сотрудников ООО ГК «МэйлПлюс». Утверждено генеральным директором А.А. Волковым. – 2013. – 10с.
49. Правила внутреннего трудового распорядка ООО ГК «МэйлПлюс» Утверждены генеральным директором А.А. Волковым. – 2013. – 13 с.
50. Приемы и методы контроллинга [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://studopedia.info/10-37088.html>
51. Рахимова Д.Н. Международный опыт по кадровому планированию /Д.Н. Рахимова, Ф.М. Мустафоев // Потенциал современной науки. – 2016. – №1. – С. 75-81.
52. Система KPI: разработка и применение показателей бизнес-процесса. Показатели эффективности [Электронный ресурс] // Режим доступа:<https://clck.ru/GrzsC>
53. Служба экспресс-доставки и логистики ExMail [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://exmail.ws>
54. Сущность и задачи транспортной логистики [Электронный ресурс] // Режим доступа:<https://clck.ru/G4Lxs>
55. Транспортная логистика: понятие, виды транспортных перевозок [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://galyautdinov.ru/post/transportnaya-logistika>
56. Ульбашева Ф.Д. Виды корпоративной культуры как основы жизненного потенциала организации / Ф.Д. Ульбашева //Научные известия. – 2016.– №4 – С. 29-33.

57. Устав ООО ГК «МэйлПлюс». Утвержден решением №5 единственного учредителя ООО ГК «МэйлПлюс» А.А. Волковым. – 2017. – 12с.
58. Федоренкова О.О. Кадровое планирование на предприятии [Электронный ресурс] / О.О. Федоренкова, А.В. Мельничук // Новое поколение. – 2016. – №10. –Режим доступа:<https://elibrary.ru/item.asp?id=28435312&>
59. Хасанов И.И. Совершенствование кадрового планирования в организации / И.И. Хасанов // Международный научный журнал / Символ науки. – 2015. – №4. – С. 133-135.
60. Шевчук Д.А. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник.– Москва, 2009. – 261 с. Режим доступа: <https://marketing.wikireading.ru/16860>
61. Штатное расписание ООО ГК «Искмэйл». Приказ №10 Ш от 01.01.2018 г. – 3 с.
62. Этапы кадрового планирования [Электронный ресурс] // HR-портал: все для кадровиков и специалистов. – Режим доступа:<https://hr-portal.info/blog/etapy-kadrovogo-planirovaniya>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А. 1 – Функционально-целевая схема разработки системы кадрового планирования в «МэйлПлюс»

Цель – разработать систему кадрового планирования в организации «МэйлПлюс».	Вовлеченные в процесс разработки системы кадрового планирования (СКП)				
	Генеральный директор	Линейные руководители (начальники отделов, исполнительные директора филиалов)	Бухгалтер, осуществляющий функции ОК	Финансовый директор	Юрист
Задачи для достижения данной цели:					
1. Сформулировать цель и принципы кадрового планирования для «МэйлПлюс».	1) Определение главной цели организации, цели управления персоналом в «МэйлПлюс». 2) Анализ типа кадровой политики, применяемой в «МэйлПлюс». 3) Выявление модели управления персоналом, характерной для «МэйлПлюс». 4) Проведение декомпозиции цели управления персоналом до уровня кадрового планирования с учетом принципов конкретности, измеримости, достижимости, релевантности и ограниченности по времени. 5) Определение среди нормативных принципов тех, которым необходимо придерживаться в кадровом планировании «МэйлПлюс».		1) Закрепление сформулированной цели в кадровых планах «МэйлПлюс».	1) Проверка выявленной цели и принципов кадрового планирования на предмет их соответствия финансовым ресурсам организации.	1) Проверка выявленных цели и принципов кадрового планирования на предмет соответствия трудовому и иному законодательству.

Продолжение приложения А.1

Задачи для достижения данной цели:	Генеральный директор	Линейные руководители (начальники отделов, исполнительные директора филиалов)	Бухгалтер, осуществляющий функции ОК	Финансовый директор	Юрист
<p>2. Определить состав субъектов кадрового планирования в «МэйлПлюс» и выделить их функции в рамках СКП.</p>	<p>1) Выделение среди сотрудников тех, кто занимается управлением персоналом в организации. 2) Анализ выделенных субъектов управления персоналом на предмет их участия в кадровом планировании организации. 3) Выявление точного состава субъектов кадрового планирования. 4) Определение основных функций кадрового планирования. 5) Распределение выделенных функций среди субъектов кадрового планирования.</p>	<p>1) Ознакомление с функциями и обязанностями в рамках СКП.</p>	<p>1) Ознакомление с функциями и обязанностями в рамках СКП. 2) Закрепление выделенного генеральным директором состава субъектов СКП и их функционального назначения.</p>	<p>1) Ознакомление с функциями и обязанностями в рамках СКП.</p>	

Продолжение приложения А.1

Задачи для достижения данной цели:	Генеральный директор	Линейные руководители (начальники отделов, исполнительные директора филиалов)	Бухгалтер, осуществляющий функции ОК	Финансовый директор	Юрист
<p>3. Разработать процедуры и мероприятия по достижению поставленной цели.</p>	<p>1) Согласование составленных линейным руководством кадровых планов. 2) Утверждение бюджета затрат на персонал совместно с финансовым директором. 3) Осуществление контроля деятельности линейных руководителей по привлечению, использованию и увольнению сотрудников (в том числе с помощью данных программы «1С»).</p>	<p>1) Формирование качественной и количественной потребности в персонале для своего подразделения на основе балансового и эмпирического методов. 2) Выявление наиболее подходящих внешних источников и каналов покрытия кадровой потребности. 3) Составление планов по областям: привлечение, использование, высвобождение персонала. 4) Выявление основных статей расходов на персонал и их калькуляция в рамках существующих кадровых планов. 5) Разработка бюджета затрат на персонал, комплексно содержащего все планируемые статьи расходов на управление персоналом определенного подразделения.</p>	<p>1) Документальное закрепление плана по привлечению согласно разработанным требованиям линейными руководителями. 2) Включение в содержание плана: количество людей, уровень квалификации и профессиональные требования, должностные обязанности, сроки привлечения, источники и каналы привлечения, средства, необходимые на реализацию, ответственные за исполнение. 3) Документальное закрепление бюджета затрат на персонал, предложенного линейными руководителями 4) Передача составленного бюджета затрат на персонал финансовому директору для согласования и генеральному директору</p>	<p>1) Утверждение бюджета затрат на персонал, сформированного линейными руководителями. 2) Согласование бюджета затрат на персонал совместно с генеральным директором.</p>	<p>1) Осуществление контроля над составленными планами на предмет соответствия трудовому и иному законодательству. 2) Контроль над соблюдением регламентируемых законодательством статьей расходов в бюджете затрат на персонал.</p>

Окончание приложения А.1

Задачи для достижения данной цели:	Генеральный директор	Линейные руководители (начальники отделов, исполнительные директора филиалов)	Бухгалтер, осуществляющий функции ОК	Финансовый директор	Юрист
3. Разработать процедуры и мероприятия по достижению поставленной цели.		6) Обеспечение обмена кадровой информацией между подразделениями в рамках системы «1С» путем автоматизации учетных и управленческих процессов.	для утверждения 5) Документирование составленных планов линейными руководителями по областям: привлечение, использование, высвобождение персонала. 6) Составление кадровой отчетности на основе программы «1С».		
4. Разработать процедуру контроля полученных результатов планирования.	1) Выбор наиболее подходящего из рекомендованных линейными руководителями решений по устранению отклонений от планов.	1) Установление критериев оценки деятельности по кадровому планированию и определение методов оценки результатов. 2) Мониторинг и анализ результатов планирования путем сопоставления полученных результатов с планируемыми и выявления соответствия или несоответствия. 3) Анализ отклонений и выработка рекомендаций по решению сложившейся проблемы.	1) Документальное закрепление фактических результатов планирования. 2) Документальное закрепление решения выявленных проблем по несоответствию фактического результата и плана.		1) Проверка выявленных решений линейных руководителей на предмет соответствия трудовому и иному законодательству.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой


И.П. Воронцова

подпись


« 01 » 07 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 - Управление персоналом

Разработка системы кадрового планирования организации

Руководитель



подпись, дата

старший преподаватель

А.Н. Поздеев

Выпускник



подпись, дата

М.В. Зыбкина

Консультант



подпись, дата

доцент, канд. социол. наук

С.Н. Лыкова

Красноярск 2019