

ТЕМА 7. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

- 1. Сущность, этапы, цели и задачи планирования человеческих ресурсов*
- 2. Общие понятия о стратегическом планировании*
- 3. Направления деятельности стратегического планирования*
- 4. Прогнозирование потребностей в человеческих ресурсах*
- 5. Методы прогнозирования*
- 6. Понятие маркетинга персонала и его функции*



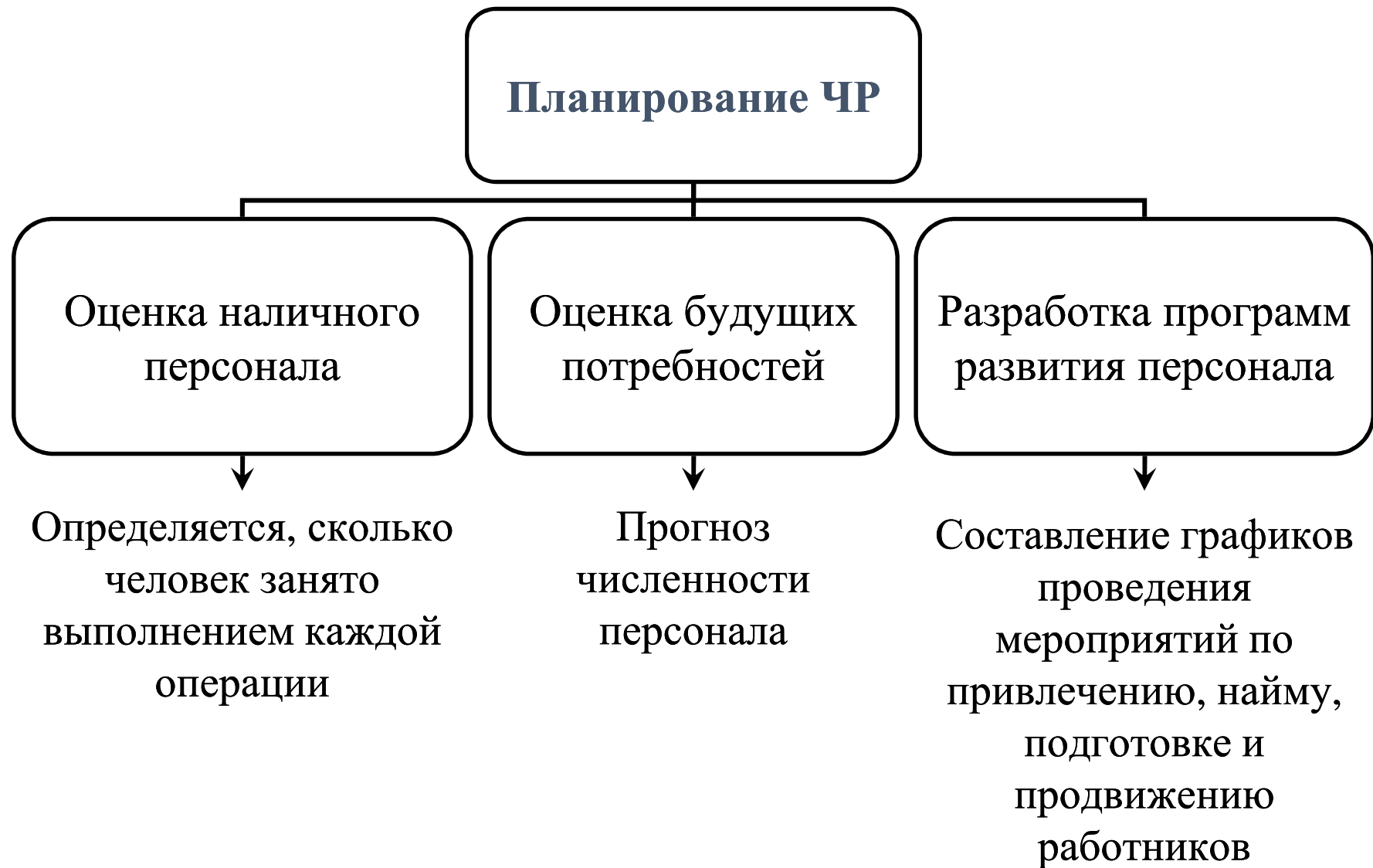
1. Сущность, этапы, цели и задачи планирования человеческих ресурсов в организации

Планирование ЧР предполагает правильную организацию долгосрочной работы с персоналом.

Планирование ЧР определяет, какие ЧР необходимы организации для достижения ее стратегических целей и основывается на убеждении, что люди – это наиболее важный стратегический ресурс.

Планирование ЧР должно являться составной частью планирования на предприятии. Поэтому с самого начала планирование ЧР должно учитываться со всей многообразной экономической деятельности предприятия.

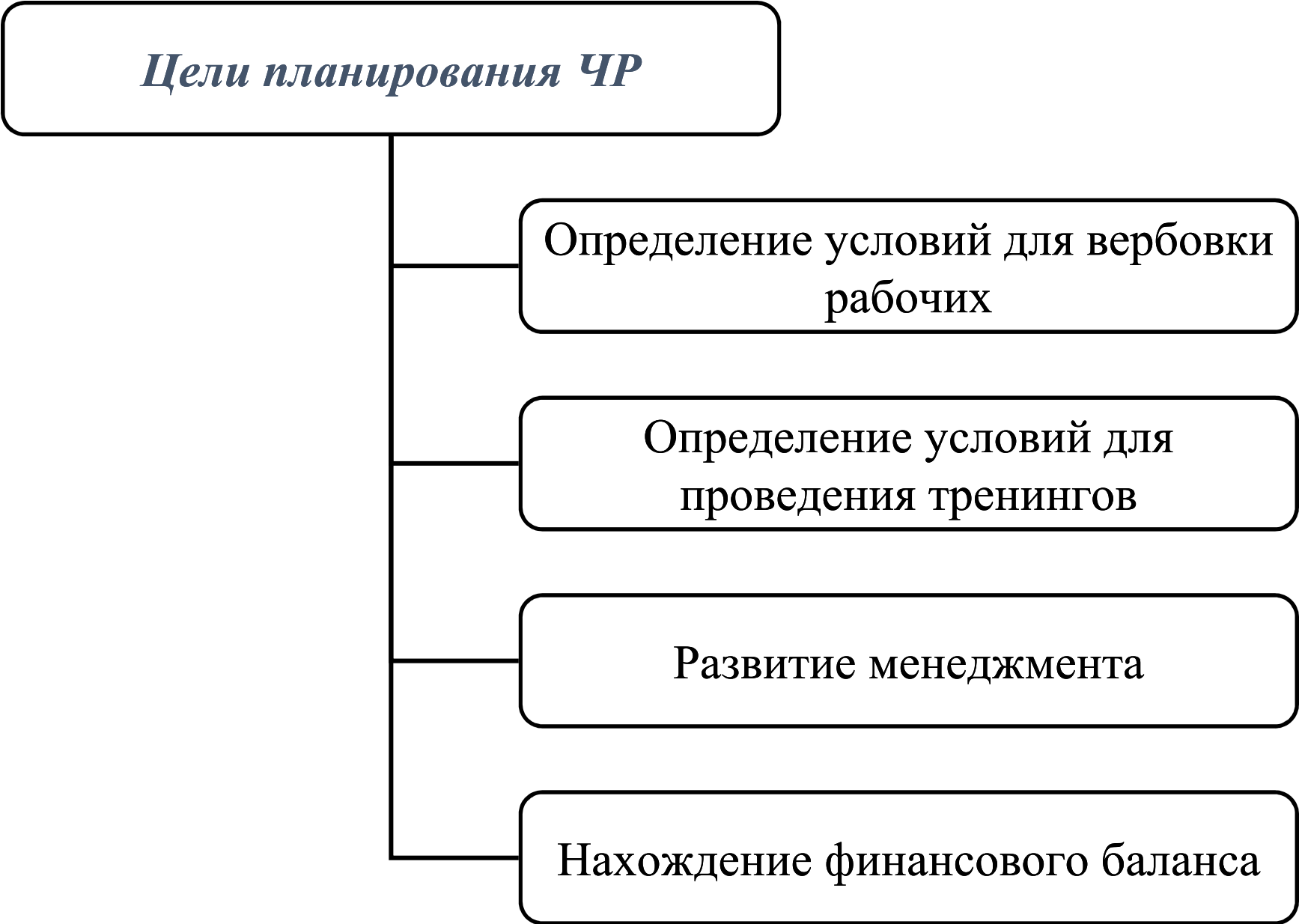
Процесс планирования включает три этапа: (см. рис. 1).



Основная задача планирования ЧР состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора предприятия – работников – их численности, квалификации, производительности, издержек на их наймы.

Таким образом, планирование ЧР – это целенаправленная деятельность по обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчет его квалификационной структуры, определение общей и дополнительной потребности персонала в предстоящем периоде.

Цели планирования ЧР



```
graph TD; A[Цели планирования ЧР] --- B[Определение условий для вербовки рабочих]; A --- C[Определение условий для проведения тренингов]; A --- D[Развитие менеджмента]; A --- E[Нахождение финансового баланса];
```

Определение условий для вербовки рабочих

Определение условий для проведения тренингов

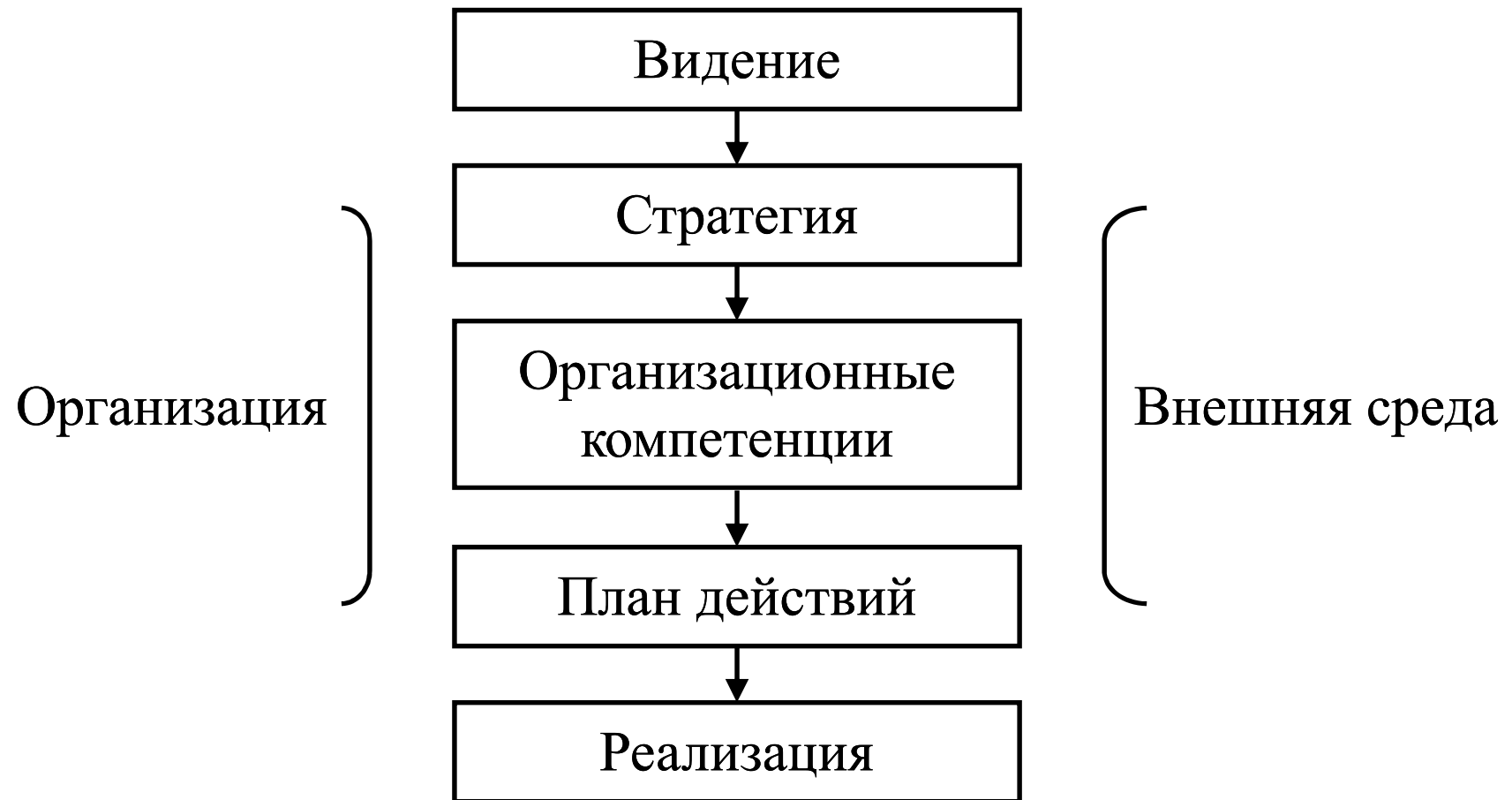
Развитие менеджмента

Нахождение финансового баланса

2. Общие понятия о стратегическом планировании

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегическое планирование охватывает далеко идущие решения и носит долгосрочный характер. На рисунке 2 представлена схема стратегического планирования.



Видение является общей картиной того, к чему организация хочет прийти через определенный период времени. Под стратегией в данном случае подразумевается специфический курс действий, например «расширение доли рынка за счет снижения цен на основе внедрения ресурсосберегающей технологии» или «увеличение объемов продаж за счет создания сети собственных дистрибьюторов и проведения агрессивной рекламной компании».

Организационными компетенциями могут являться: способность осваивать производство новой продукции с наименьшими для отрасли издержками, способность к инновации, компетенция в создании иностранных представительств и филиалов, компетенция в учете потребностей клиентов при разработке новой продукции.

На этапе разработки плана действий происходит перевод стратегии на язык конкретных организационно-технических мероприятий для каждого из подразделений организации.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений.

К ним относятся:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- осознание организационных стратегий.

Основные виды управленческой деятельности в рамках стратегического планирования



3. Направления деятельности стратегического планирования

Стратегическое планирование включает шесть взаимосвязанных направлений деятельности:

Направления деятельности стратегического планирования

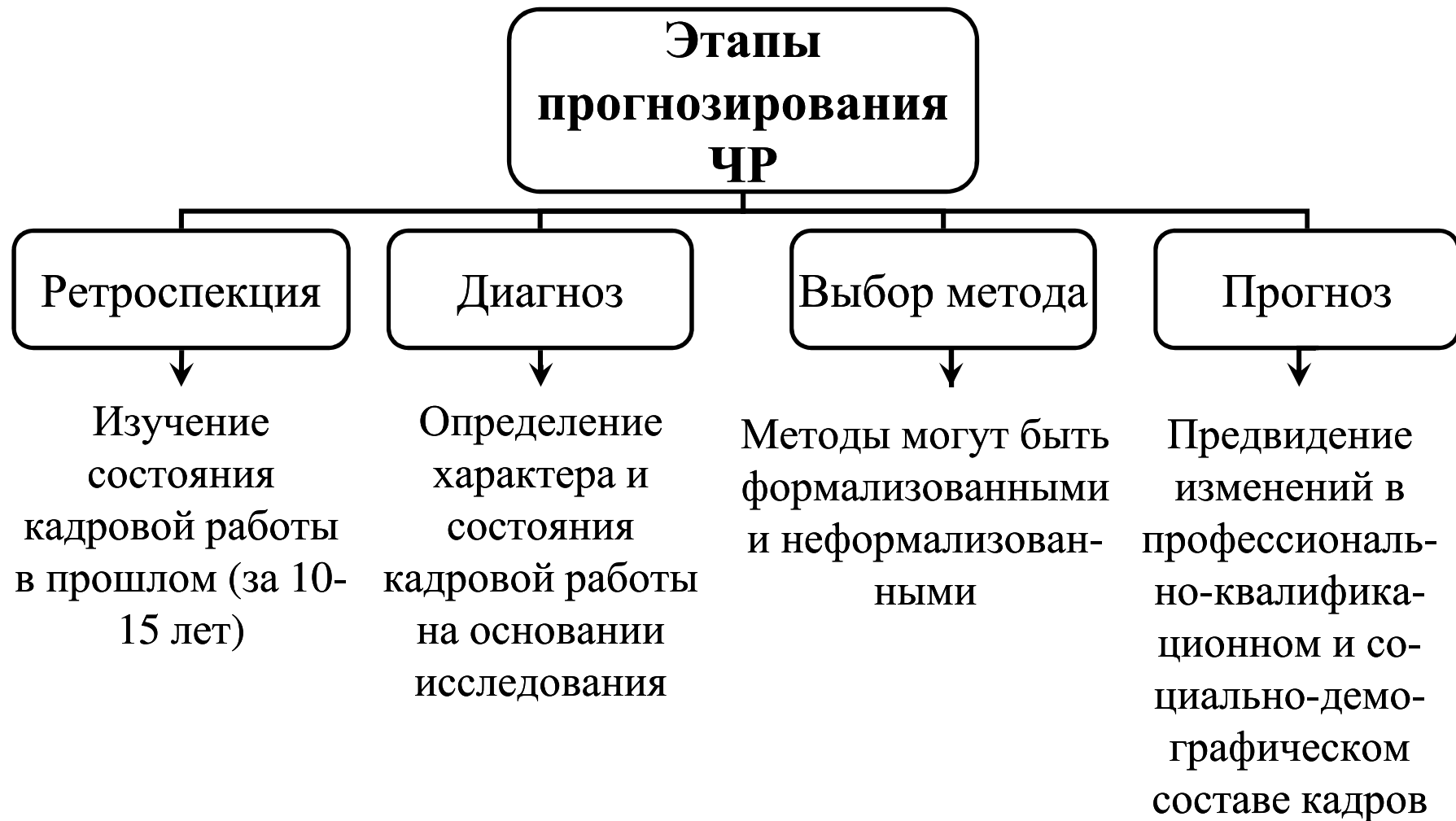
→ Прогнозирование спроса	=	Оценка будущих потребностей в рабочей силе на основе корпоративных и функциональных планов и прогнозов будущих уровней деятельности
→ Прогнозирование предложения	=	Оценка предложения рабочей силы на основе анализа текущих ресурсов и их наличия в будущем, с учетом потерь за счет текучести
→ Прогнозирование потребностей	=	Анализ прогнозов спроса и предложения для установления будущей нехватки или избытка рабочей силы при помощи моделей, где это возможно
→ Анализ производительности и издержек	=	С целью выявления необходимости увеличения производительности и снижения издержек
→ Планирование деятельности	=	Разработка плана действий по предотвращению прогнозной нехватки или избытка рабочей силы с целью улучшения ее использования, увеличения производительности и сокращения издержек
→ Бюджетирование и контроль	=	Составление бюджета, норм расхода человеческих ресурсов и мониторинг выполнения планов по ним

4. Прогнозирование потребностей в человеческих ресурсах

Прогнозирование человеческих ресурсов есть предварительная стадия планирования работы с персоналом, которая служит основой для подготовки плановых решений и заданий.

Главной задачей прогнозирования является установление влияния тенденций развития рынка на изменение потребности в персонале. Решение этой задачи дает возможность организации заблаговременно принимать и реализовывать решения, рассчитанные на перспективу.

Основные этапы прогнозирования человеческих ресурсов показаны на схеме 1.



Потребность в человеческих ресурсах

```
graph TD; A[Потребность в человеческих ресурсах] --> B[Качественная]; A --> C[Количественная]; B --> D[Потребность в численности ЧР по категориям, профессиям, специальностям и уровням квалификационных требований]; C --> E[Потребность в ЧР по организации; по отдельным подразделениям организации; по отдельным критериям качественной потребности];
```

Качественная

=

Потребность в численности ЧР по категориям, профессиям, специальностям и уровням квалификационных требований

Количественная

=

Потребность в ЧР по организации; по отдельным подразделениям организации; по отдельным критериям качественной потребности

5. Методы прогнозирования

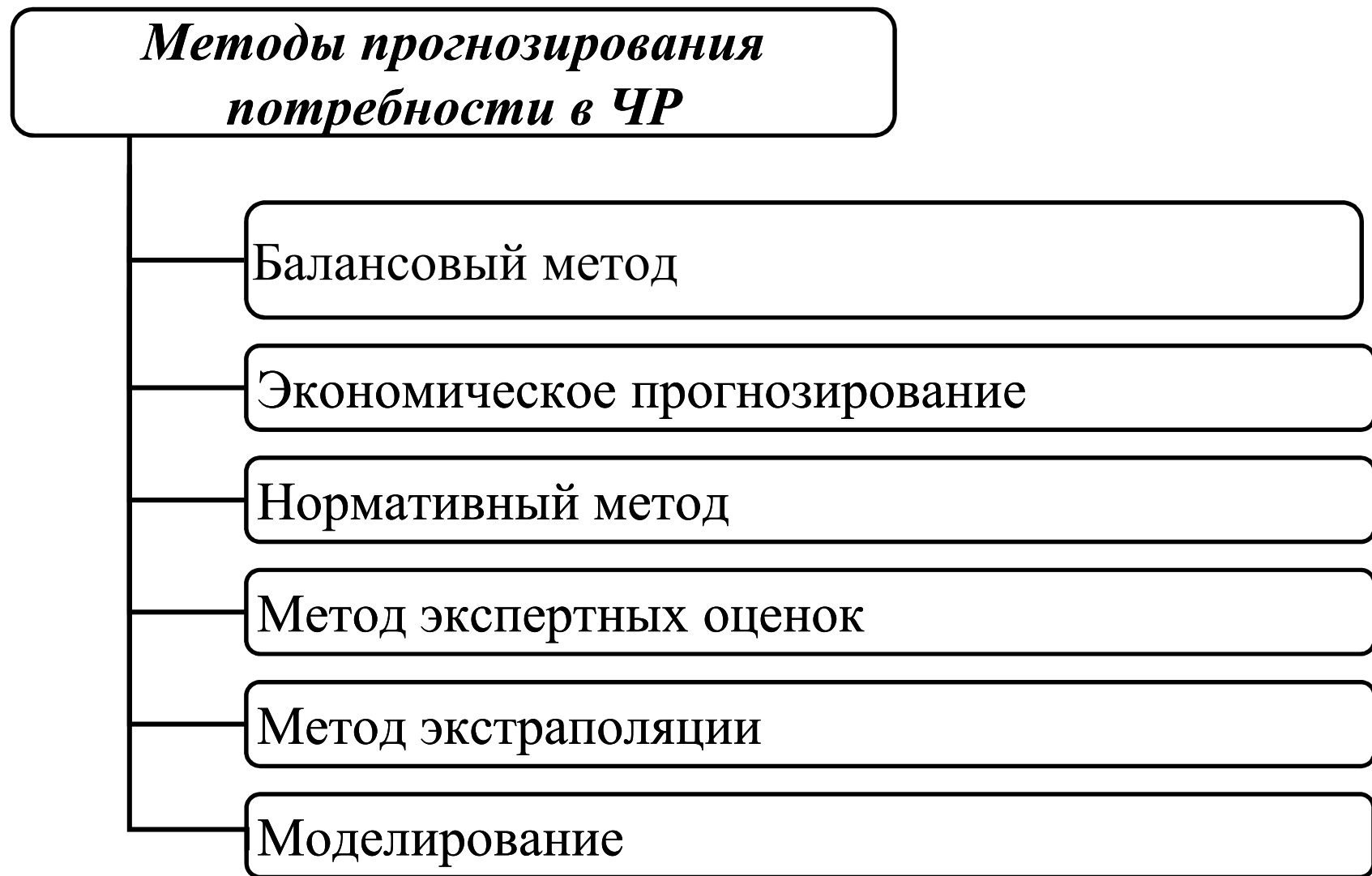


Схема 2.

Метод экспертных оценок. Суть данного метода заключается в том, что в основе прогноза лежит мнение одного специалиста или группы специалистов, которое основано на профессиональном, практическом и научном опыте. Различают коллективные и индивидуальные экспертные оценки, часто используется при оценке персонала.

Метод экстраполяции. Основная идея экстраполяции – изучение сложившихся как в прошлом, так и настоящем стойких тенденций развития предприятия и перенос их на будущее. Различают прогнозную и формальную экстраполяцию. Формальная – основывается на предположении о том, что в будущем сохранятся прошлые и настоящие тенденции развития предприятия; при прогнозной – настоящее развитие увязывают с гипотезами о динамике предприятия с учетом того, что в будущем изменится влияние на него различных факторов.

Метод моделирования. Моделирование – это конструирование модели на основании предварительного изучения объекта и процессов, выделение его существенных признаков и характеристик. Прогнозирование с использованием моделей включает в себя ее разработку, экспериментальный анализ, сопоставление результатов предварительных прогнозных расчетов с фактическими данными состояния процесса или объекта, уточнение и корректировку модели.

Метод экономического прогнозирования (экономический анализ) заключается в том, что какой-либо экономический процесс или явление, имеющие место на предприятии, расчленяются на части, после чего выявляется влияние и взаимосвязь этих частей на ход и развитие процесса, а также друг на друга.

Балансовый метод. Данный метод основан на разработке балансов, которые представляют собой систему показателей, где первая часть, характеризующая ресурсы по источникам их поступления, равна второй, отражающей распределение их по всем направлениям расхода.

При помощи балансового метода воплощается в жизнь принцип пропорциональности и сбалансированности, который применяется при разработке прогнозов.

Нормативный метод – один из основных методов прогнозирования. В настоящее время ему стало придаваться большое значение. Его сущность заключается в технико-экономических основаниях прогнозов с использованием нормативов и норм. Последние применяются при расчете потребности в ресурсах, а также показателей их использования.

6. Понятие маркетинга персонала и его функции

Маркетинг персонала — вид деятельности по изучению рынка рабочей силы с целью удовлетворения потребности организации в персонале, выявлении круга источников и путей обеспечения этой потребности. Маркетинг персонала является условием роста человеческого ресурса организации за счет внешних источников.

Основными предпосылками маркетинга персонала следует считать организационную структуру управления, состояние кадрового потенциала организации, наличие вакансий в штатном расписании, фирменный стиль управления. Принципиальная схема маркетинга персонала приведена на рисунке 4.

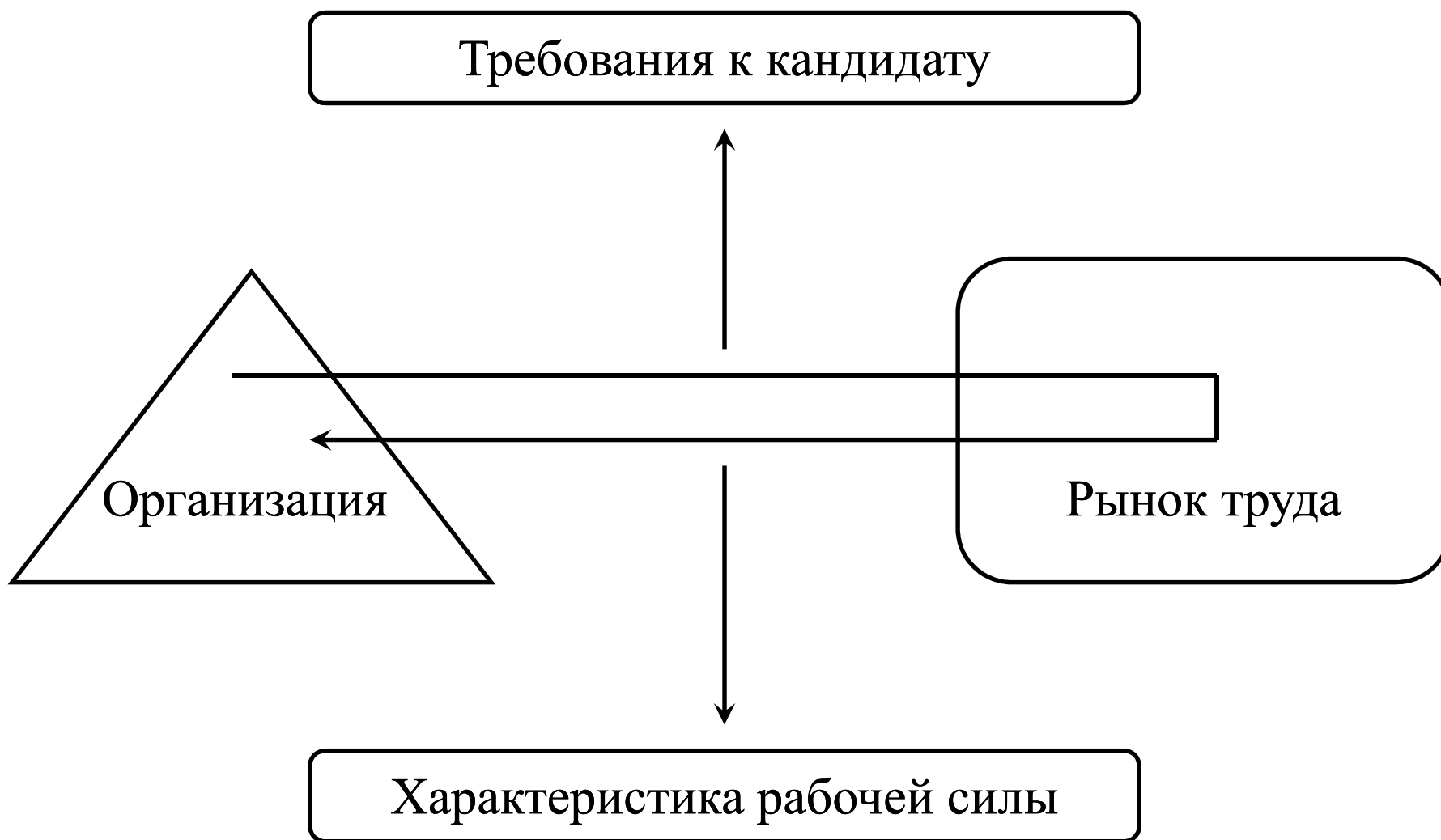


Рис. 4. Схема маркетинга персонала

Маркетинг персонала включает следующие функции:

1) исследование рынка рабочей силы

2) сегментирование рынка рабочей силы (руководитель, экономисты, рабочие; уровни оплаты труда; учебные заведения, выпускающие и переподготавливающие специалистов; демографическая ситуация; национальные и культурные особенности т.п.)

3) исследование качеств кандидатов и их потребностей

4) реклама вакансий

5) создание базы данных о кандидатах

6) выявление потенциальных кандидатов в резерв внутри организации

Возрастание роли маркетинга персонала обусловлено: *необходимостью взаимодействия между рынками (рабочих мест, покупателей рабочей силы и самой рабочей силы); потребностью внутрифирменного кадрового регулирования и рационального использования потенциала кадров.*