

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.242, 331.1

doi: 10.26456/2219-1453/2021.2.018–026

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ВНЕДРЕНИЯ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

С.В. Анисимова

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», Тверь

В работе автор обращается к актуальным проблемам кадрового планирования в малом бизнесе. Проведён анализ проблем, даны авторские рекомендации по формированию комплексной системы кадрового планирования на предприятиях и организациях малого бизнеса. Они связаны с решением проблем, возникающих в процессе стратегического, оперативного планирования управления персоналом; отсутствием системного подхода к управлению процессами в организации и чёткой взаимосвязи между планированием и получаемыми результатами; отсутствием или минимальным применением инструментария бюджетирования и контроллинга; специфическим отношением к консультированию, привлечению специалистов извне; некорректным применением сбалансированной системы показателей деятельности предприятия и ключевых показателей эффективности персонала (BSC и KPI); планированием потребности в персонале; сложностями с набором и подбором персонала. Статья носит практикоориентированный характер.

***Ключевые слова:** кадровое планирование, малое предпринимательство, управление персоналом, стратегия управления персоналом.*

Результатом поискового запроса «проблемы кадрового планирования» за весь период публикационной активности на ресурсе научной электронной библиотеки eLibrary.ru [9] оказывается список из 118 948 научных работ. Из них 203 (на 29.11.2020 г. было 181) – за период с 2018 по 2021 гг¹. Это говорит о нарастании внимания специалистов к вопросам не только теории, но и практики внедрения кадрового планирования, что обусловлено целым рядом причин. Главной среди них является серьёзный дефицит кадров высокой квалификации для всех отраслей хозяйства, обусловленный демографическим кризисом в стране, а также реформами системы подготовки кадров. Остроту вопросам придали вызовы, поставленные миру в 2020 г., – переход на новые формы занятости с сохранением качества и объёма выпуска продукции во всех отраслях экономики, поддержание темпов развития на фоне пандемии и общеэкономического спада деловой активности.

Исследованию проблем кадрового планирования посвящены работы многих авторов, их отличает разный уровень глубины рассмотренных

¹ Данные актуальны на 17.02.2021 г.

проблем, многие сходятся в предлагаемом комплексе решений. Проблемы не группируются, а выделяется наиболее важный перечень. При этом большинство из них обращены к среднему и крупному бизнесу, не делают акцента на малом. В ряде случаев это обосновано.

Для максимального учёта всех возможных проблем кадрового планирования, выделенных специалистами и дополненных автором статьи, предлагается их классифицировать, исходя из выделенных этапов кадрового планирования (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Проблемы кадрового планирования и предложения по их решению, систематизированные по этапам

Этап кадрового планирования	Проблема	Решение
Определение потребности в персонале	Пробелы и неопределенность в исходной ситуации, а значит и в возможности использования кадров в будущем; связанные с тем числе с неопределённостью организационной структуры предприятия.	Выделение специальных функций должностным лицам, занимающимся вопросами кадрового планирования. Дополнение должностных инструкций соответствующих сотрудников
	Противопоставление количественных и качественных показателей при планировании персонала	Объединение подходов, гибкость в принятии управленческих кадровых решений
Планирование набора и высвобождения персонала	Отсутствие четко прописанных должностных инструкций; высокая доля формализма при их написании и использовании	Основательно запротоколированные должностные инструкции и условия к вакансии, готовые к применению и активному использованию всеми заинтересованными сторонами; запланированная и осуществляемая периодическая актуализация документов
	Неясное описание вакансии	Работодателю необходимо предварительно сформулировать список вопросов, которые смогут максимально отразить требуемые для занятия должности компетенции соискателя
	Быстрый найм и медленное увольнение неподходящих для должности и организации сотрудников	Решение по найму сотрудников должно быть обдуманным и профессиональным; при увольнении надо проявлять быстроту и решительность
Планирование использования и развития персонала	Не подкрепленная документально жесткая система контроля дисциплины: требование соблюдать её имеются, а система и её составляющие не описаны; необоснованно высокие требования и ожидания руководителей к персоналу	Система санкций и контроля должна быть системной и комплексной. Параллельно с ней должна быть система стимулирования и мотивации работников.

Этап кадрового планирования	Проблема	Решение
Планирование использования и развития персонала	Проблема позитивной проекции, когда руководитель организации приписывает собственные черты характера персоналу; трудность предвидения поведения сотрудников и отсутствие гарантий продления их стандартного поведения в будущем (риски)	Понимание того, что каждый сотрудник является личностью со своими особенностями, опытом и навыками. Важно работать с мотивацией и работоспособностью. Работа по достижению баланса интересов сотрудника и компании, индивидуальной карьерной траекторией. Работа с самоопределением персонала в рамках организации; усиление понимания персоналом их значимости и вклада в осуществлении функций организации и конечном продукте.
	Недооценка внутренних коммуникаций и работы с брендом работодателя; проблемы текучести кадров	Увеличить частоту контактов с персоналом (с использованием разнообразных коммуникационных каналов, больше общих собраний, на которых честно и открыто говорить коллегам о трудностях, с которыми приходится сталкиваться компании, приводить соответствующие факты, показатели, отчеты), нужно иметь доверие и надежную поддержку ведущих специалистов
Планирование затрат на персонал; проблемы, связанные со стратегией предприятия	Отсутствие единого, комплексного плана развития предприятия на перспективу (1-3 года) с четко определенными целями и конечными результатами	Осуществление стратегического планирования деятельности организации, в рамках которого уже будет реализовано кадрового планирование
	Двойственность системы экономических целей в кадровой политике	Упорядочение конкуренции целей экономической и социальной эффективности
	Планирование персонала отдельно от планирования деятельности организации в целом ведет к приоритету кадрового планирования; отсутствие возможности сравнивать различную информацию по планированию при согласовании планов (на основании качественно различных целей)	Необходимо координировать управление организаций в целом и управление персоналом.
	Игнорирование Трудового кодекса РФ и других нормативных актов.	Следование нормам ТК РФ
	Теоретическая база научно-методического обеспечения данного процесса состоит из эклектических идей прошлых лет, практически нет современных описаний технологии кадрового планирования	Активизация обмена идеями с коллегами, ведущими специалистами, активными руководителями - например, на платформах executive.ru; вовлечение во взаимодействие теоретиков, преподавателей, внешних консультантов

Источник: составлено автором по [1, 2, 3, 6, 7]

Представленные проблемы и рекомендации характерны и применимы на предприятиях всех видов, вне зависимости от их величины. Однако возможность их применения и реализации наиболее вероятна на уровне среднего и крупного бизнеса, в то время как в России стратегически важно поддерживать и развивать именно субъекты малого предпринимательства. Численность работников субъектов малого предпринимательства – свыше 6 млн человек (на 10.02.2021 г. – 6138,518 тыс. чел.). Они работают в 216,207 тыс. организациях на 10.02.2021 г. [5]. При этом, их доля в ВВП за 2019 г. составила 20,2 % [4].

Малый бизнес имеет свою специфику. Он действует в условиях:

- очень существенных ограничений ресурсов, в том числе финансовых и трудовых;
- низких показателей финансовой устойчивости на фоне, как правило, высокой ликвидности активов;
- серьезной зависимости от платежеспособности населения и конъюнктурных изменений рынка;
- более активного и быстрого взаимодействия с подчиненными и коллегами, благодаря более гибким структурам управления.

В этих условиях очевидной становится и узость возможностей кадрового планирования в малом бизнесе. Так, предложение о создании «служб управления персоналом, отвечающих требованиям современного менеджмента, собственных эффективных систем обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала, в том числе рабочих промышленных предприятий» [8], весьма перспективно, но вряд ли реализуемо в малых формах бизнеса. Наибольшие сложности и вопросы у представителей малого предпринимательства возникают на этапе разработки и внедрения систем кадрового планирования на предприятии. Процессы кажутся сложными и чрезвычайно затратными, в результате чего к ним либо не приступают из-за недооценки значимости, либо продолжают управлять «по наитию» (интуитивные методы управления) без использования научных методов кадрового планирования. Для эффективного управления организаций малого бизнеса и выстраивания их развития в перспективе, важно минимизировать риски, связанные с формированием системы кадрового планирования.

Автором выделены наиболее часто встречающиеся проблемы-риски – кадрового планирования на предприятиях и даны рекомендации по их минимизации (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Проблемы кадрового планирования на предприятиях малого бизнеса и предложения по их минимизации

Наименование проблемы	Описание проблемы	Предложение по минимизации рисков влияния проблемы
Отсутствие системного подхода к организации процессов управления персоналом и кадрового планирования. Не видна чёткая взаимосвязь между планированием и получаемыми результатами.	Организационная структура предприятия – важный объект планирования. Однако, зачастую руководители определяют её не на научных основаниях. При определении оргструктуры при наличии законодательно определенных норм по их формированию, касающихся ряда	Развитие управленческой компетенции «стратегическое мышление» у представителей малого предпринимательства; получение профессионального образования, включая самообразование; использование знаний и навыков

Наименование проблемы	Описание проблемы	Предложение по минимизации рисков влияния проблемы
<p>Отсутствие системного подхода к организации процессов управления персоналом и кадрового планирования. Не видна чёткая взаимосвязь между планированием и получаемыми результатами</p>	<p>отраслей (строительство, работа с отходами, транспортные компании, управляющие компании), организации сознательно игнорируют эти требования, рискуя получить большие штрафы в случае проведения внешних проверок соответствующими органами и возникновения внештатных ситуаций. Процессы кадрового планирования в организации рекомендовано начинать с общего анализа ситуации в ней, а конкретно – с выяснения или параллельной разработки стратегий организации и персонала. На данном этапе руководители сталкиваются со следующими ограничениями: отсутствие желания заниматься данной деятельностью, невозможность – профессиональные ограничения из-за отсутствия опыта, времени, навыков для проведения стратегического анализа. Следующее ограничение – отсутствие стратегического мышления лиц, принимающих решения. Специфика осуществления предпринимательской деятельности – умение вовремя скорректировать объёмы выпуска продукции и услуг, направления работы. Это возможно только при умелом предвидении развития событий, учитывающих как внутреннюю, так и внешнюю среды организации (например, с использованием SWOT, PEST –анализа и др.). Если знание о ситуации размыто, то и результаты управленческих воздействий также сложно спрогнозировать.</p>	<p>специалистов-консультантов, привлекаемых в рамках гражданско-правовых отношений, на срочных условиях.</p>
<p>Специфическое отношение к консультированию, привлечению специалистов извне для разовых работ или услуг</p>	<p>Ряд руководителей неоднократно в беседах рассказывают о том, как бизнес-консультанты предлагают пакет мероприятий, после которых обещают увеличение прибыли. Руководители предлагают внедрить эти мероприятия и после успеха – получения ожидаемой прибыли – получить за это бонус. До получения результата не планируется оплачивать такие консультации. Т. е. наёмный руководитель, получающий зарплату на регулярной основе, обещает собственникам достичь определенных показателей выручки, прибыли, рентабельности, охвата рынка и др. В этой ситуации все участники сделки понимают, что между принятием решения и получением результата есть лаг времени и целая группа факторов,</p>	<p>Изменение отношения к сфере оказания консалтинговых услуг; изучение рынка профессионалов, обращение к проверенным специалистам, в том числе по рекомендациям коллег. Для малого предпринимательства консультации по наиболее значимым для него вопросам могут стать мерой по снижению рисков, связанных с отсутствием нужных компетенций у руководителей и специалистов внутри организации.</p>

Наименование проблемы	Описание проблемы	Предложение по минимизации рисков влияния проблемы
<p>Специфическое отношение к консультированию, привлечению специалистов извне для разовых работ или услуг</p>	<p>способных изменить как само решение, так и его результаты. В ситуации с внешним консультантом влияние этих факторов не всегда очевидно. Дискредитация некачественными услугами и нерегулируемый рынок бизнес-консультантов, не ограничивающий права участников на подобное название вне зависимости от опыта, квалификации и компетентности, усиливают негативное отношение к сильным и добросовестным участникам, ведёт к деградации данной профессии, особенно в регионах. Тем не менее, существует огромное количество положительных примеров взаимовыгодного сотрудничества бизнеса и консультантов.</p>	
<p>Некорректное применение сбалансированной системы показателей деятельности предприятия и ключевых показателей эффективности персонала (BSC и KPI).</p>	<p>Многие менеджеры понимают значимость эффективной мотивации и рано или поздно обращаются к такому инструменту планирования и контроля результативности персонала как KPI, в том числе в рамках действующих систем ключевых показателей деятельности организации. Есть большие перспективы, связанные с применением данных практик в малом бизнесе. Наибольшей критике подвергаются подходы и практика исполнения заявленных обязательств организациями. Правильно мотивированные сотрудники, получившие чёткие инструкции относительно своих возможностей увеличения заработных плат, выполняют все необходимые условия и ждут получения объявленного результата. При этом руководитель, видя суммы, которые он должен теперь выплатить сотрудникам, начинает искать способы избежать подобных затрат. Невыполненное обещание обязательно снизит продуктивность работников и их мотивацию уже в краткосрочном периоде, а в худшем варианте приведёт к потере ключевых недооценённых сотрудников сразу или при возможном повторении ситуации.</p>	<p>Контроль выполнения заявленных в рамках используемых систем мотивационных ожиданий; мониторинг показателей.</p>
<p>Проблемы с набором и отбором персонала в малоизвестные компании</p>	<p>В планировании потребности важным вопросом является набор и отбор персонала. А в ряде случаев – возникает сложность в поиске кадров – «не хотят идти в конкретные компании». Причины: малоизвестность компании, непонимание молодёжью системы</p>	<p>Малому бизнесу нужно заниматься HR-брендингом: позиционированием в социальных сетях, привлекательных для молодёжи, популяризировать профессию и отрасль, взаимодействовать с</p>

Наименование проблемы	Описание проблемы	Предложение по минимизации рисков влияния проблемы
Проблемы с набором и отбором персонала в малоизвестные компании	гарантий (нигилизм). Образовательные организации зачастую, со слов организаций, пассивно идут на контакты с предприятиями регионов.	партнёрами в нише, взаимодействовать с образовательными структурами и органами власти. Проблему пассивности образовательных структур можно решить только системно и объединившись несколькими структурами, усилив значимость вопроса концентрацией.
Неэффективное применение инструментов бюджетирования и контроллинга при управлении персоналом.	Большая часть представителей малого бизнеса (особенно, в регионах) не обладает знаниями и навыками эффективного применения инструментов управленческого учёта (контроллинга) на своих предприятиях и не занимается бюджетированием. Есть общее понимание, «рамки» работы, в которых функционирует предприятие. При этом крайне важно вовремя отследить ситуацию нарастающих издержек, которые организация не сможет покрыть уже через месяц-квартал-полгода, не принимая при этом мер для изменения ситуации. Именно для малых предприятий важно уметь рассчитывать показатели эффективности деятельности, финансовой устойчивости организации.	Развитие управленческих и профессиональных (финансово-экономических) компетенций у представителей малого предпринимательства; Использование знаний и навыков специалистов-консультантов, привлекаемых в рамках гражданско-правовых отношений, на срочных условиях. Серьёзным подспорьем применения инструментов может стать внедрение эффективных контрактов с сотрудниками.

Сложность методов планирования, их трудоёмкость отталкивают большинство представителей малых предприятий. Рекомендуется использовать методы планирования потребности персонала не сразу в полном объёме (если это не представляется возможным), а пропорционально, избирательно, поэтапно подходя к планированию потребности в персонале, используя их на 10, 20, 30 %, либо по ключевым сотрудникам, проблемным позициям, подразделениям – по аналогии с выделением проблемных регионов внутри страны.

Таким образом, в статье дана оценка текущему состоянию кадрового планирования в организациях всех видов, отдельно для малого бизнеса, предложены простые и оперативные инструменты («базовая платформа») для внедрения кадрового планирования на предприятиях малого бизнеса. Особую актуальность предложенные решения приобретают в регионах.

Список литературы

1. Аглиуллина Д.Р. Проблемы кадрового планирования на предприятии // Вестник науки (Тольятти). 2019. Том 5. №6 (15). С. 7–10.
2. Белоусова М.Е. Кадровое планирование в организации: цели, задачи, проблемы // Центральный научный вестник (Воронеж) Том: 3 № 11 (52). 2018. С. 61–62.
3. Гафурова О.Ю. Проблемы кадрового планирования в организации // Регулирование экономической деятельности и деловая среда: проблемы, перспективы и решения Сборник научных трудов по материалам II Международной научно-практической конференции. 2017. С. 347–350.

4. Государственная статистика [Электронный ресурс] // ЕМИСС. Государственная статистика - Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/>
5. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]
// Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства - Режим доступа: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html?t=1613567976702>
6. Кожанова В.В. Проблематика кадровых ошибок в планировании и управлении организацией // Инновационные технологии в управлении, экономике и культуре. Материалы Международной научно-практической конференции. 2017. С. 216–223.
7. Кочесокова Л.Х., Ларионова Н.А. Проблемы кадрового планирования на предприятии и возможные пути их решения // Университетская наука - региону. Материалы VII ежегодной научно-практической конференции Северо-Кавказского федерального университета преподавателей, студентов и молодых ученых. Под ред. Л.И. Ушвицкого, А.В. Савцовой. 2019. С. 397–399.
8. Малинникова С.П. Актуальные проблемы кадрового планирования в организации // Российская наука в современном мире сборник статей VIII международной научно-практической конференции. 2017. С. 172–174.
9. Научная электронная библиотека [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека. - Режим доступа: <https://www.elibrary.ru>

Об авторе:

АНИСИМОВА Софья Викторовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного управления Института экономики и управления, Тверской государственной университет, г. Тверь, Россия, e-mail: sophi2911@mail.ru, Anisimova.SV@tversu.ru, ORCID: 0000-0002-2201-8557, SPIN-код: 7703-1034.

FEATURES OF THE ORGANIZATION AND IMPLEMENTATION OF PERSONNEL PLANNING IN SMALL BUSINESS ORGANIZATIONS

S.V. Anisimova

FGBOU VO «Tver State University», Tver

In this paper the author analyses the current problems of personnel planning in small businesses and makes recommendations on the formation of a comprehensive system of personnel planning at enterprises and small business organizations. They are associated with the solution of problems that arise in the process of strategic, operational planning of personnel management; the lack of a systematic approach to managing processes in the organization and a clear relationship between planning and the results obtained; with the lack or minimal use of budgeting and controlling tools; specific attitude to consulting, attracting specialists from outside; incorrect application of a balanced system of company performance indicators and key personnel performance indicators (BSC and KPI); planning of personnel needs; difficulties with recruitment and selection of personnel. The article is practice-oriented in nature.

Keywords: *HR planning, small business, HR management, HR management strategy.*

About the author:

ANISIMOVA Sof'ja Viktorovna – candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Public Administration of Tver State University, Tver, Russia, e-mail: sophi2911@mail.ru, Anisimova.SV@tversu.ru, ORCID: 0000-0002-2201-8557, SPIN-код: 7703-1034.

References

1. Agliullina D.R. Problemy kadrovogo planirovaniya na predpriyatii // Vestnik nauki (Tol'jatti). 2019. Tom 5. №6 (15). S. 7–10.
2. Belousova M.E. Kadrovoe planirovanie v organizacii: celi, zadachi, problemy // Central'nyj nauchnyj vestnik (Voronezh) Tom: 3 № 11 (52). 2018. S. 61–62.
3. Gafurova O.Ju. Problemy kadrovogo planirovaniya v organizacii // Regulirovanie jekonomicheskoy dejatel'nosti i delovaja sreda: problemy, perspektivy i reshenija Sbornik nauchnyh trudov po materialam II Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. 2017. S. 347–350.
4. Gosudarstvennaja statistika [Jelektronnyj resurs] // EMISS. Gosudarstvennaja statistika - Rezhim dostupa: <https://www.fedstat.ru/>
5. Edinyj reestr sub#ektov malogo i srednego predprinimatel'stva [Jelektronnyj resurs] // Edinyj reestr sub#ektov malogo i srednego predprinimatel'stva - Rezhim dostupa: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html?t=1613567976702>
6. Kozhanova V.V. Problematika kadrovyh oshibok v planirovanii i upravlenii organizaciej // Innovacionnye tehnologii v upravlenii, jekonomike i kul'ture. Materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. 2017. S. 216–223.
7. Kochesokova L.H., Larionova N.A. Problemy kadrovogo planirovaniya na predpriyatii i vozmozhnye puti ih reshenija // Universitetskaja nauka - regionu. Materialy VII ezhegodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii Severo-Kavkazskogo federal'nogo universiteta prepodavatelej, studentov i molodyh uchenyh. Pod red. L.I. Ushvickogo, A.V Savcovej. 2019. S. 397–399.
8. Malinnikova S.P. Aktual'nye problemy kadrovogo planirovaniya v organizacii // Rossijskaja nauka v sovremennom mire sbornik statej VIII mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. 2017. S. 172–174.
9. Nauchnaja jelektronnaja biblioteka [Jelektronnyj resurs] // Nauchnaja jelektronnaja biblioteka. - Rezhim dostupa: <https://www.elibrary.ru>