

Планирование потребности в персонале организации

Назначение и виды кадрового планирования в организации

Планирование персонала является важнейшим элементом в обеспечении функционирования предприятия, в котором содержатся экономические расчеты показателей производительности труда, определяется численность персонала, устанавливается общий фонд заработной платы и средняя заработная плата по каждой категории работников и по предприятию в целом, намечаются мероприятия по кадровому обеспечению.

При разработке плана по персоналу решаются задачи:

- Обеспечение роста производительности труда;
- Достижение экономии труда и ФОТ;
- Обеспечение потребности в персонале и повышение его квалификации;
- Усиление материальной заинтересованности работников в конечном результате деятельности предприятия;
- Установление рациональных пропорций в численности персонала, занятого в производстве, в управлении и в сфере обслуживания.

Цель планирования персонала – достижение плана производства и реализации продукции с наименьшими затратами живого и овеществленного труда. Она достигается за счет решения трех основных задач: а) целевого планирования потребности в персонале, б) определения мероприятий, необходимых для достижения определенных количественных и качественных характеристик кадрового состава, в) обоснования необходимых ресурсов на их осуществление.

Кадровое планирование бывает:

- Стратегическим (или проблемно-ориентированным, долгосрочным), ориентированное на определение проблемы: распознавание главных тенденций развития, их качественную оценку.
- Тактическим. В нем по сравнению со стратегическим, значительно детальнее и дифференцированнее фиксируются подробности кадровых мероприятий.
- Оперативным. Оперативный план содержит четко обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение целей, а также информацию о выделяемых средствах (вид, количество, время представления).

План по работе с персоналом – это детализированный по временному (год, квартал, месяц), объектному (организация, функциональное подразделение, цех) и структурному (потребность, наем, адаптация, обучение и т.д.) аспектам перечень мероприятий с обоснованием ресурсного обеспечения на их реализацию.

Исходными для разработки плана по персоналу являются:

- Стратегический план предприятия;
- Количественный и качественный прогноз потребности в кадрах;

- Плановый объем продаж и производственная программа;
- План технического развития и организации производства;
- Нормы и нормативы затрат труда и заработной платы.

Структура разделов плана по персоналу и его связь с другими разделами планирования предприятия

Планирование персонала осуществляется одновременно с другими разделами тактического плана предприятия и должно быть согласовано с ними (рисунок 3.1).

Изначально, потребность в персонале определяется на основе план объема продаж или производственной программы. Кадровая служба изначально должна владеть анализом сдвигов по объему выпускаемой (реализуемой) продукции, по расширению сферы деятельности, по внедрению новых технологий и т.д., т.е. располагать информацией по изменению в направлении деятельности предприятия. Далее, владея этой информацией, представляется возможным определить изменения в производительности труда. Например, внедрение новых технологий позволит увеличить производительность труда работников предприятия. Зная как изменится производительность труда, определяются изменения в трудоемкости изготовления продукции (услуги). Владея информацией об изменениях в направлении деятельности, кадровая служба, планирует, какие изменения должны последовать в организации труда работников предприятия. Например, если предприятие расширяется и планирует открыть новый цех, офис и т.д., то необходимо определить количество рабочих мест, требования к их организации, затраты на их открытие, содержание и обслуживание, наконец, требования к специалисту. На основе этой информации служба управления персоналом определяется плановую потребность в персонале.

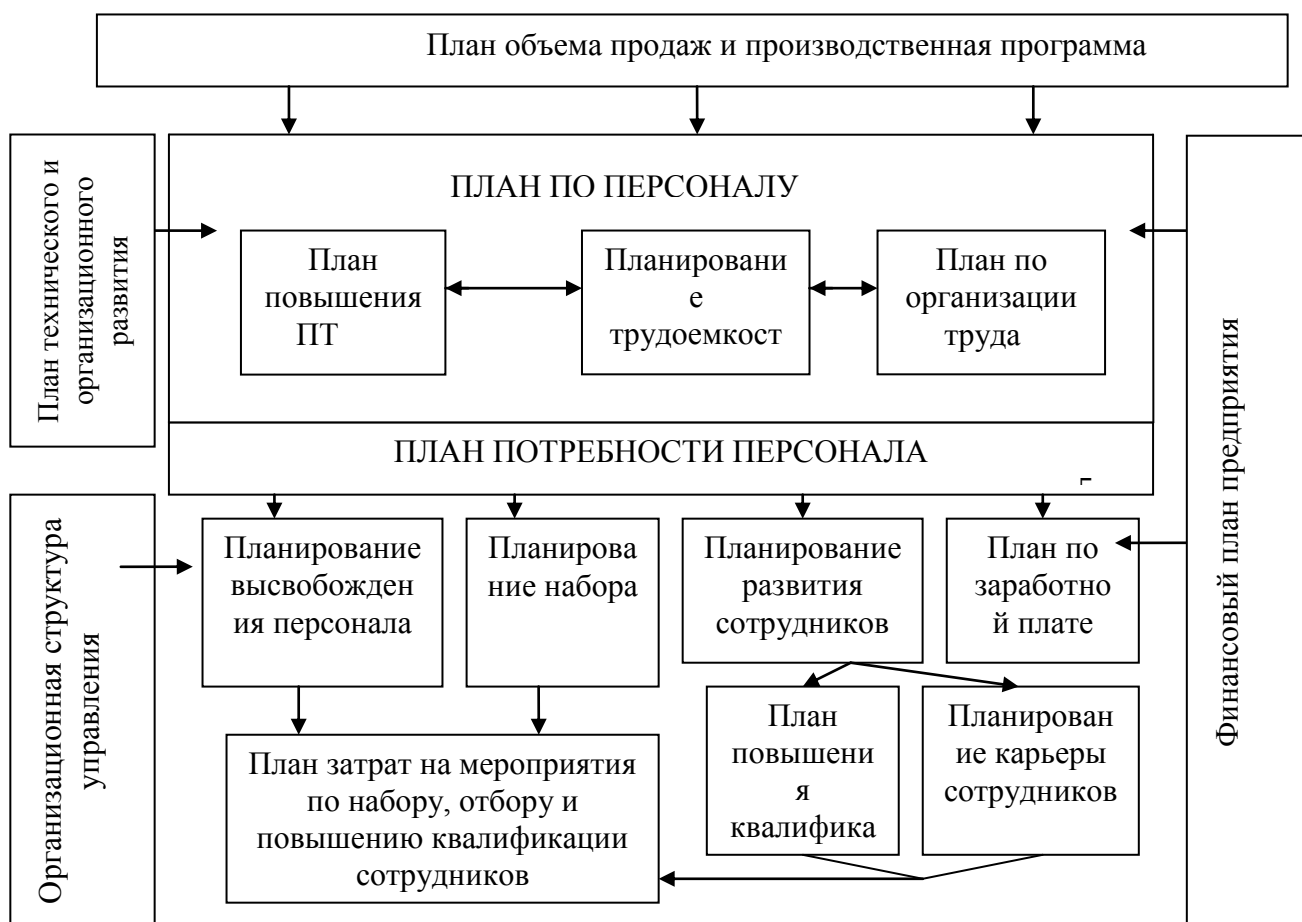


Рисунок 3.1 – Структура разделов плана по персоналу и его связь с другими разделами планирования предприятия

При планировании персонала определяются количественные показатели и качественные характеристики кадровой потребности.

Планирование количественных показателей включает динамику производительности труда, трудоемкость, фонд заработной платы, среднюю заработную плату по категориям работающих, численность работающих.

Планирование качественных характеристик связано с выявлением требований по квалификации работников и анализ ее соответствия предъявляемым требованиям. Оно определяет необходимый уровень профессиональной подготовленности работников предприятия, т.е. соответствие способностей и знаний работника тем требованиям, которые предъявляет рабочее место, должность и организация.

Разнообразие задач, решаемых на предприятии в области управления персоналом, приводит к тому, что кадровое планирование предполагает разработку нескольких видов планов. Виды планов по труду:

- потребности в персонале;
- привлечения (набора) персонала;
- использования и сокращения персонала;
- обучения персонала;
- сохранения (удержания) кадрового состава;
- расходов на содержание персонала;
- производительности.

Все виды планирования тесно связаны друг с другом, взаимно дополняют и корректируют мероприятия, предусмотренные в том или ином плане.

Кадровое планирование осуществляется в несколько *этапов*:

На первом из них, получившем название *информационного*, производится сбор статистических данных и другой необходимой информации, ее обработка и анализ кадровой ситуации, а также вариантов ее развития в перспективе.

Второй этап включает разработку и проведение исследований альтернативных вариантов кадрового плана и их влияния на достижение кадрово-экономических целей.

Третий, заключительный этап состоит в утверждении одного из подготовленных вариантов плана в качестве обязательного ориентира для организации работы службы управления персоналом.

Потребность в кадрах, выявленная в результате планирования, определяет задачи управления персоналом - либо удовлетворение спроса (при недостатке), либо высвобождение (при избытке). Необходимость планируемой, целенаправленной политики в области персонала обусловлена тем, что не в любое время можно найти сотрудников с необходимыми знаниями и навыками, а излишний персонал невозможно использовать с полной отдачей.

При планировании потребности в персонале следует различать:

общую потребность, представляющую собой всю численность персонала, необходимую предприятию для выполнения запланированного объема работ (брутто-потребность в кадрах);

дополнительную потребность - количество работников, которое необходимо в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года, обусловленное текущими нуждами предприятия (нетто-потребность в кадрах).

Дополнительная потребность в персонале характеризуется двумя показателями: количественным (величина дополнительной потребности) и качественным (профессиональная структура дополнительной потребности).

Если величина нетто-потребности в персонале положительная, возникают проблемы найма персонала, если отрицательная - его приспособления к потребностям. Так как наряду с количественным измерением потребности в кадрах существенное значение имеет также и качество, нужно определить, сотрудники какой квалификации требуются.

Если при планировании потребности в кадрах получается дефицит рабочей силы, то его можно устранить либо - краткосрочно - повышением рабочего времени на каждого работополучателя (например, сверхурочные, работа в выходные), либо долгосрочно - набором новых работников. Если же, наоборот, обнаруживается избыток персонала, то нужно либо его устранить, либо сократить рабочее время на каждого работополучателя, либо принять другие меры для сокращения издержек на персонал.

Часто намеченные программы развития организации не обеспечиваются соответствующим кадровым составом. Нехватка персонала

ставит под угрозу выполнение задач организации, а избыток вызывает излишние расходы. Поэтому важно владеть методами определения потребности в персонале.

Методы определения потребности в персонале

Расчет численности работающих - важнейшая задача определения обоснованной потребности в кадрах для обеспечения бесперебойного производственного процесса на предприятии. Плановые расчеты по каждой категории работающих ведутся с применением различных методов определения необходимой их численности. Сложность планирования численности руководителей, специалистов и служащих обусловлена тем, что объем производства не является единственным или даже главным фактором, определяющим их численность, кроме этого, специфика труда руководителей, специалистов, служащих состоит в том, что они обладают особым предметом труда – информацией. Все это сказывается на невозможности установления затрат труда традиционными методами нормирования труда.

Планирование численности руководителей, специалистов и служащих осуществляется на основе:

- 1) трудоемкости управления;
- 2) нормативного метода;
- 3) по числу рабочих мест или нормам управляемости.

1) Поскольку трудовые функции указанных работников весьма разнообразны, их труд не может быть точно пронормирован. В состав трудоемкости управления T_y затрат труда специалистов, служащих объединяют по следующим функциям:

- общее (линейное) руководство основным производством T_{π} ;
- технологическая подготовка производства ($T_{\text{тп}}$);
- контроль за качеством продукции ($T_{\text{кп}}$);
- оперативное управление производством;
- стратегическое и тактическое планирование;
- комплектование и подготовка и т.д.

Для определения фактических затрат времени используются методы фотографии рабочего времени, инструменты тайм-менеджмента и сетевого планирования. Когда известна трудоемкость управления расчет численности руководителей, специалистов и служащих определяется путем деления трудоемкости управления на годовой фонд рабочего времени одного работника.

$$ЧР = \frac{T}{ФВ * K_n}, \text{ где}$$

ЧР – плановая численность;

ФВ – плановый полезный фонд времени;

T – плановая управленческая трудоемкость;

K_n – планируемый коэффициент выполнения норм.

Поскольку в содержании труда служащих, а особенно специалистов и руководителей велик процент ненормируемых, творческих работ, определяют потребность в специалистах и руководителях довольно затруднительно. В общем случае, численность служащих определяется по следующей формуле:

$$ЧР = \frac{T_n + T_{нн}}{\Phi B_n}$$

T_n – годовая трудоемкость нормируемых работ, определяемая в соответствии с типовыми нормами времени и плановым объемом работ.

$T_{нн}$ – годовая трудоемкость ненормируемых работ, определяемая экспертным путем.

2) С целью определения численности руководителей, специалистов и служащих внедряются нормативы численности, разработанные по функциям управления. Нормативы численности определяются в зависимости от факторов, влияющих на ее величину. При этом число существенных факторов сводится к одному – трем. Например, по функции «организация труда и заработная плата» устанавливается один фактор – численность работающих; по функции «техничко-экономическое планирование» - два фактора: количество рабочих мест в основном производстве и стоимость основных производственных фондов.

Расчет нормативов численности выполняется по эмпирическим формулам. Так, норматив численности работников, осуществляющих общее (линейное) руководство основным производством ($H_{л}$), рассчитывается по формуле

$$H_{л} = 0,099 * R_{пр}^{0,677} * \Phi^{0,21}$$

$R_{пр}$ - численность основных производственных рабочих, чел.

Φ – стоимость основных производственных фондов, тыс.руб. Имея численные значения факторов и подставляя их в соответствующую формулу, рассчитывают общий норматив численности по каждой функции управления.

3) по числу рабочих мест или нормам управляемости.

В настоящее время для определения норм управляемости широко используется ситуационный подход, в основе которого лежит анализ факторов, влияющих на определение норм управляемости в рамках конкретной организации. К учитываемым факторам относятся факторы, связанные с выполняемой работой (схожесть работ; территориальная удаленность работ; сложность работ). Другая группа факторов связана с компетентностью и профессионализмом руководителя и подчиненных. Также на норму управляемости влияет подход к организации управленческих процессов в организации (например, мера ясности в делегировании прав и ответственности; четкость в постановке целей; частота изменений в организации; мера объективности в измерении результатов работы; каналы коммуникации и пр.). В зависимости от состояния указанных переменных определяется нормы управляемости для конкретной ситуации. Масштаб

управляемости для различных звеньев организационной иерархии и типов производств представлен в таблице 3.1¹.

Таблица 3.1- Масштаб управляемости для различных звеньев организационной иерархии и типов производств

Уровень организационной иерархии	Тип производства		
	Единичное производство	Массовое производство	Опытное производство
Высшее звено	4	7	10
Нижнее звено	23	48	15

Большая разница (от трехкратной до пятикратной) в масштабах управляемости для уровня директоров (высшее звено) и уровня бригадира (нижнее звено) объясняется не тем, что бригадир способнее директора для контроля за деятельностью подчиненных, а тем, что отношения координации на уровне директора и его подчиненных (обычно это его заместители и прямо выходящие на него начальники цехов или отделов) и отношения координации на уровне бригадира и рабочих очень сильно различаются как по содержанию реализуемых прав, так и по характеру информационного обмена. Если бригадиру нужно, как минимум, знать о рабочем, как он выглядит в лицо, как его зовут и что он может делать, то для директора этих знаний о своем заместителе вряд ли будет достаточно для построения с ним эффективного взаимодействия.

Еще один аргумент в пользу снижения масштаба управляемости выдвинул в шестидесятых годах американский психолог Дж. Миллер в статье «Магическое число 7 ± 2 , или предел восприятия человеком». В этой статье он на основе экспериментов сделал вывод о том, что число 5 является нижней, почти «безошибочной» границей восприятия информации человеком, 9- 10 - верхняя, почти обязательно «ошибочная» граница.

Для расчета численности административно-управленческого персонала, где представляется возможным определение полной трудоемкости работ используется следующая формула (метод Розенкранца):

$$Ч_n = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{прв}$$

где n - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i - среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках 1-го вида работ за установленный период (например, за год);

t_i - время, необходимое для выполнения одного действия в рамках 1-го вида организационно-управленческих работ;

T - рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

¹ Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. - М.: Издательство Экономистъ, 2009.- 528с.

К - коэффициент необходимого распределения времени.

В практике определения численности рабочих часто используют методологию планирования «от достигнутого уровня». В соответствии с данным подходом, численность рабочих в плановом периоде ($Ч_{пл}$) рассчитывается следующим образом:

$$Ч_{пл} = Ч_б (I_q / I_w),$$

где $Ч_б$ - среднесписочная численность работающих в базисном периоде, чел.;

I_q - индекс изменения объема производства в плановом периоде;

I_w - индекс роста производительности труда.

Таким образом, расчетная численность *промышленно-производственного персонала* на плановый период определяется исходя из базисной численности ($Ч_б$), планируемого индекса изменения объема производства (I_q) и относительной экономии численности, полученной в результате пофакторных расчетов роста производительности труда ($ЭЧ$):

$$Ч_{ппп} = Ч_б \times I_q \pm ЭЧ.$$

Однако в этом случае есть опасность автоматически перенести недостатки в использовании работников в отчетном периоде на плановый период. Поэтому расчеты следует дополнить анализом использования фонда рабочего времени рабочих, составить на его основе план мероприятий направленных на лучшее использование рабочей силы, что должно найти отражение в индексе роста производительности труда.

Более точным является метод расчета плановой численности *промышленно-производственного персонала* на основе полной трудоемкости изготовления продукции:

$$Ч_{ппп} = \frac{\sum t}{B \cdot K_{в.н.}},$$

где $\sum t$ - полная плановая трудоемкость производственной программы, чел.-ч.;

B - баланс рабочего времени одного работника (расчетный эффективный фонд рабочего времени);

$K_{в.н.}$ - ожидаемый коэффициент выполнения норм.

Общая численность рабочих (чел.), занятых на нормируемых работах, определяется по формуле:

$$Ч_p = \frac{\sum t \cdot m}{B \cdot K_{в.н.}}$$

где t - плановая трудоемкость единицы определенного вида продукции, чел.-ч.;

m - количество изделий данного вида продукции, единиц.

При составлении баланса рабочего времени определяют число дней или часов, которое следует отработать каждому рабочему в течение планового периода, число дней неявок на работу, среднюю

продолжительность рабочего дня одного среднесписочного рабочего. В балансе рабочего времени различают три категории фонда времени: календарный, номинальный и эффективный. Календарный фонд равен числу календарных дней планового периода, а номинальный - при условии прерывного производства - календарному с учетом вычета выходных и праздничных дней. Номинальный фонд за вычетом неявок вследствие болезни, отпусков и выполнения общественных и государственных обязанностей составляет эффективный фонд рабочего времени.

Численность основных рабочих, занятых на ненормируемых работах, а также вспомогательных рабочих рассчитывается по нормам обслуживания с учетом сменности работ. Для расчета численности персонала по нормам обслуживания используется следующая формула:

$$Ч_{пер.} = [(Ч_{агр.} * K_{заг.}) / H_{об}] K_n, \quad (1)$$

где Ч - число агрегатов;

$K_{заг.}$ - коэффициент загрузки;

$H_{об}$ - норма обслуживания;

K_n - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом:

$$H_{об} = T_{пол} / (\sum_{i=1}^n t_i n_i + T_d)$$

где $T_{пол}$ - полезный фонд времени одного работника за день или смену;

n - количество видов работ по обслуживанию агрегата;

t_i - время, необходимое на выполнение одной операции по i-тому виду работ;

n_i - количество операций по i-му виду работ, выполняемое за один рабочий день или смену;

T_d - время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i .

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы по формуле 2:

$$K_{заг.} = N_{общ} / N_{max}, \quad (2)$$

где $N_{общ}$ - общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы;

N_{max} - количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Обоснование различных планов по персоналу является основой для разработки бюджетов средств, выделяемых на финансирование службы управления персоналом. Менеджеру по персоналу необходимо владеть средствами разработки оперативного плана по персоналу и уметь обосновывать необходимую и достаточную количественную потребность в персонале организации.