

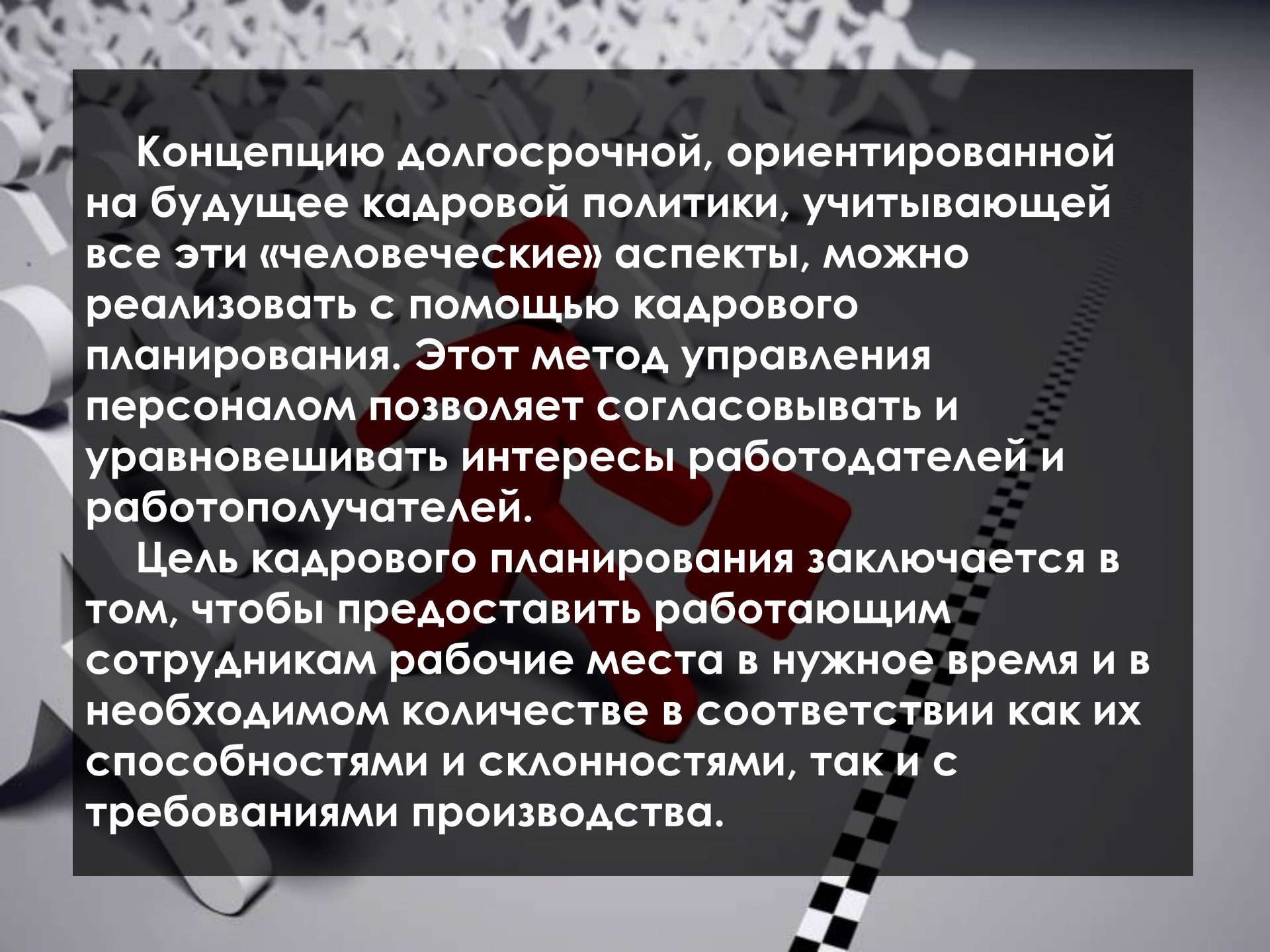
# ГЛАВА 7. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

A 3D illustration featuring a prominent red stick figure in the foreground, running towards the right and carrying a red briefcase. Behind it, a group of white stick figures follows along a path marked with a black and white checkered line. The background is a light gray surface with scattered white geometric shapes, possibly representing a modern office or a digital environment.

- 7.1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования
- 7.2. Оперативный план работы с персоналом
- 7.3. Маркетинг персонала
- 7.4. Определение потребности в персонале
- 7.5. Нормирование и учёт численности персонала

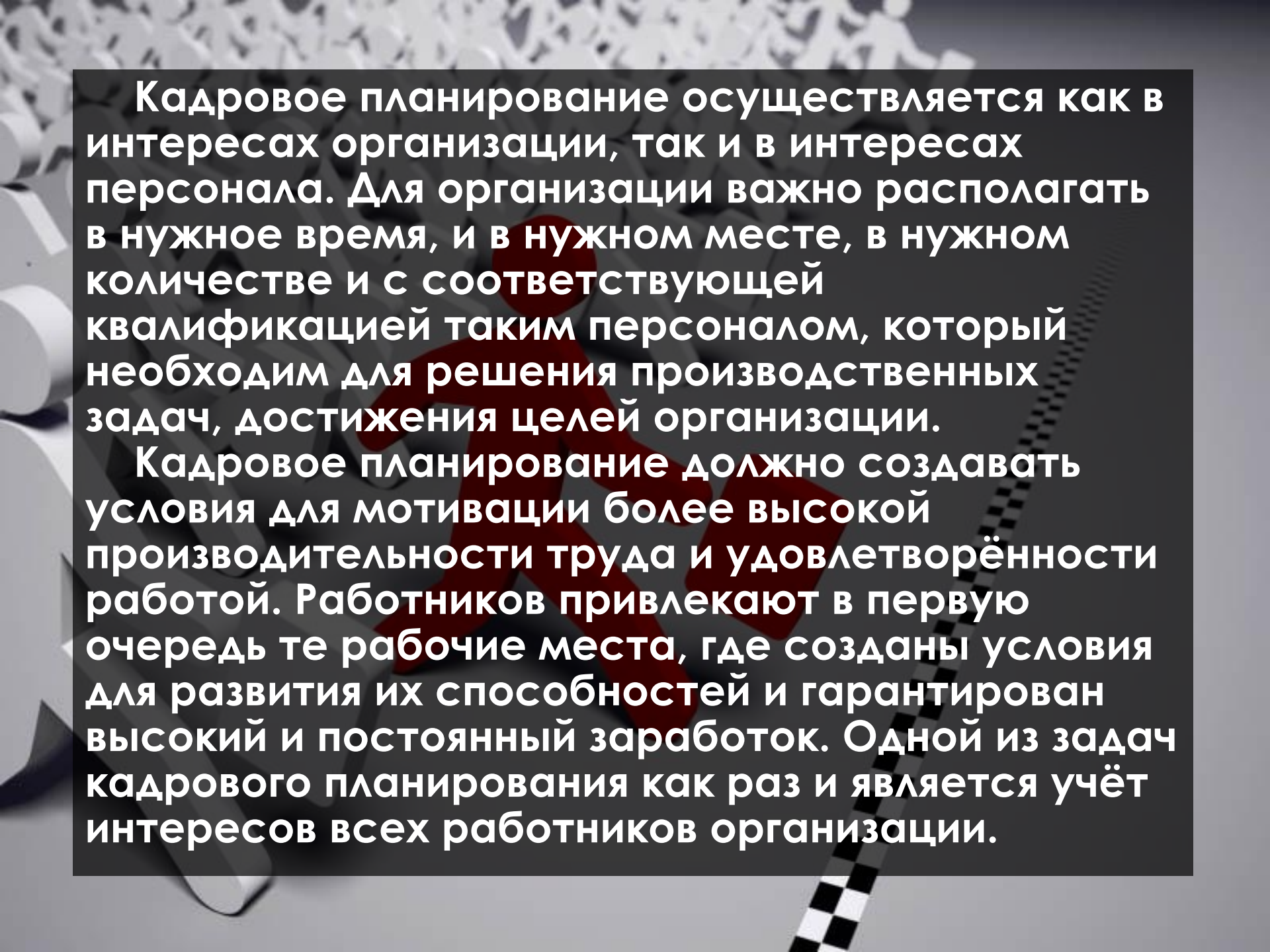
## 7.1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования

Полная занятость в экономике нашей страны в период застоя, создание новых рабочих мест за счёт дополнительных капиталовложений, сокращения продолжительности рабочего дня и увеличение отпусков, привели к росту дефицита на рынке труда. Технический прогресс и организационные нововведения, улучшая условия труда, предъявили новые требования к уровню знаний и психофизиологическим возможностям человека. Это, в свою очередь, увеличило дефицит высококвалифицированных кадров, а также кадров, отвечающих психофизиологическим требованиям производства



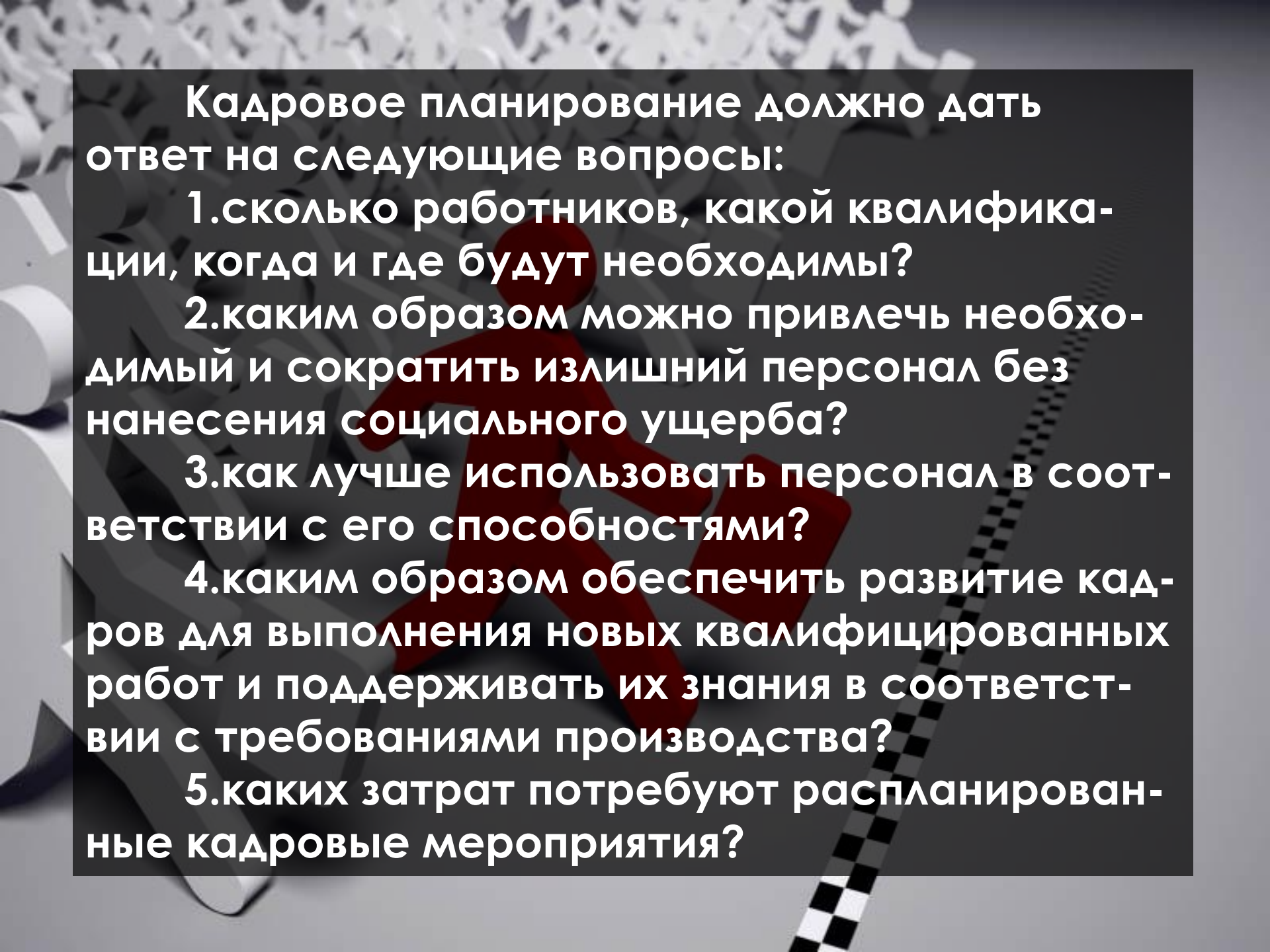
**Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики, учитывающей все эти «человеческие» аспекты, можно реализовать с помощью кадрового планирования. Этот метод управления персоналом позволяет согласовывать и уравнивать интересы работодателей и работников.**

**Цель кадрового планирования заключается в том, чтобы предоставить работающим сотрудникам рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как их способностями и склонностями, так и с требованиями производства.**



Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах персонала. Для организации важно располагать в нужное время, и в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения целей организации.

Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворённости работой. Работников привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования как раз и является учёт интересов всех работников организации.



**Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:**

**1. сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?**

**2. каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?**

**3. как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?**

**4. каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддерживать их знания в соответствии с требованиями производства?**

**5. каких затрат потребуют распланированные кадровые мероприятия?**

Цели и задачи кадрового планирования укрупнено можно представить в виде следующей схемы (рис. 7.1).



## 7.2. Оперативный план работы с персоналом

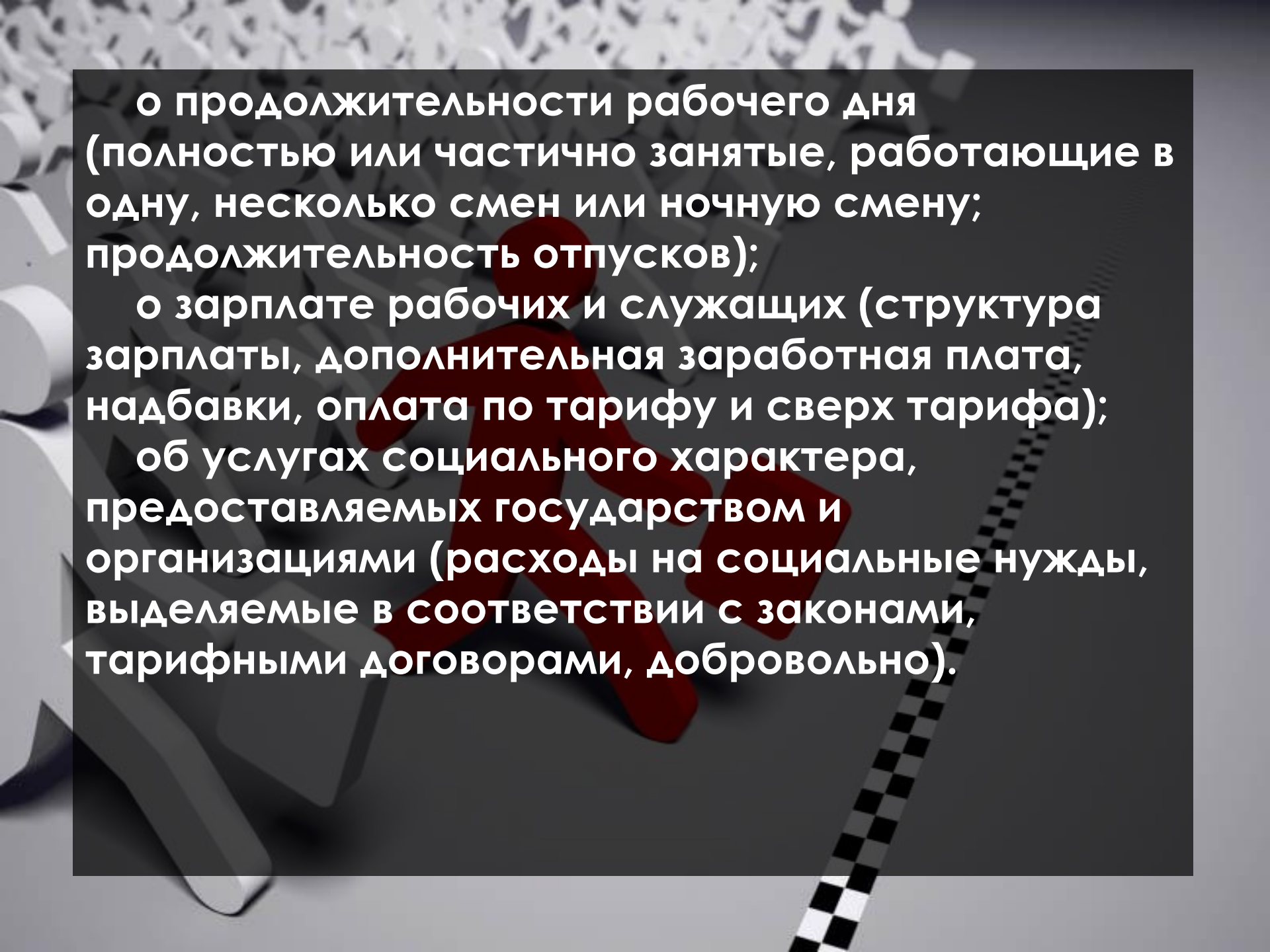
Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет собрать следующие данные:

- о постоянном составе персоне и (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.)

- о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.);

- о текучести кадров;

- о потере времени в результате простоев, по болезни.



о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену; продолжительность отпусков);

о зарплате рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

об услугах социального характера, предоставляемых государством и организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).



Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации приведена на рис. 7.2.

1. Собрать информацию о персонале

2. Определение целей планирования производства

3. Проверить информацию о персонале на соответствие ее целям планирования производства

4. Могут ли быть реализованы цели кадрового планирования

5. Спланировать потребность в персонале

6. Спланировать привлечение, адаптацию и высвобождение персонала

7. Спланировать использование персонала

8. Спланировать обучение, переподготовку, повышение квалификации

9. Спланировать деловую карьеру, служебно-профессиональное продвижение

10. Спланировать расходы на персонал организации

11. Регулярный контроль и развитие отдельных видов планирования

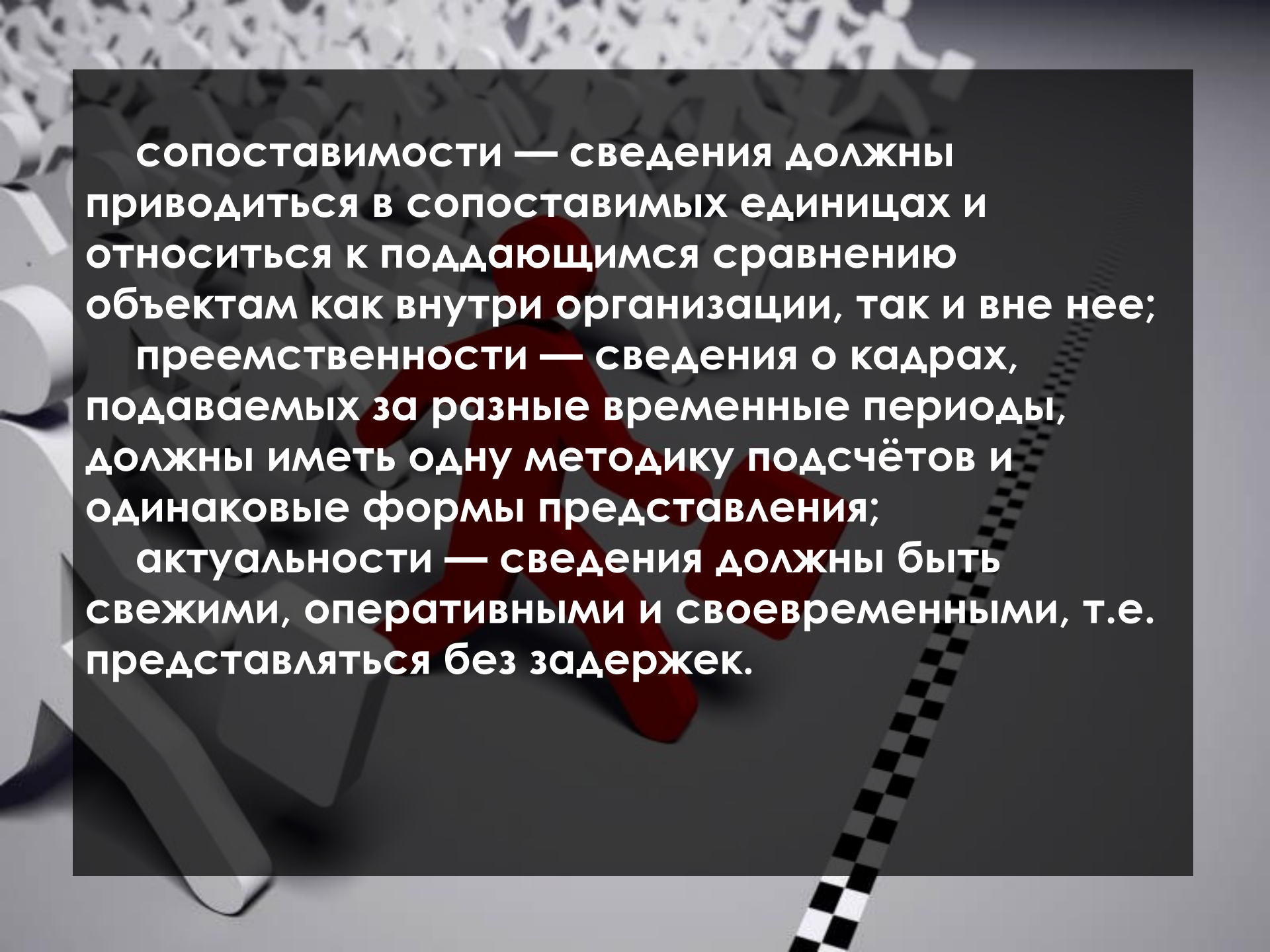
Проверить дополнительно и если надо сформулировать цели заново

**Информация о персонале должна отвечать следующим требованиям:**

**простоты — это значит, что информация должна содержать столько данных и только в том объёме, сколько и в каком объёме необходимо в данном конкретном случае;**

**наглядности — сведения должны быть представлены таким образом, чтобы дать возможность быстро определить главное, а не скрывать его за многословием. Для этого следует использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;**

**однозначности — сведения должны быть ясными, в их толковании должна быть семантическая, синтаксическая и логическая однозначность излагаемого материала;**

The background features a dark grey surface with several 3D rendered human figures in various colors (white, grey, red) scattered across it. A prominent black and white checkered line, resembling a race track finish line, runs diagonally from the bottom right towards the center. The text is overlaid on a dark grey rectangular area.

**сопоставимости — сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне нее;**  
**преемственности — сведения о кадрах, подаваемых за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчётов и одинаковые формы представления;**  
**актуальности — сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т.е. представляться без задержек.**



Рис. 7.3. Схема планирования потребности в персонале

**Источники привлечения персонала**

**Внутренние источники  
привлечения персонала**

**Источники привлечения  
персонала извне**

**Дополнительная  
работа**

**Перераспреде-  
ление заданий  
или  
перемещение  
работников**

**Наем новых  
работников**

**Лизинг  
персонала**

**Рис. 7.4. Источники привлечения персонала**

Таблица 7.1 - Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

## Преимущества привлечения

### **ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

- появление шансов для служебного роста (повышение степени привязанности к организации, улучшение социально-психологического климата на производстве);
- низкие затраты на привлечение кадров;
- претендентов на должность хорошо знают в организации;
- претендент на должность знает данную организацию;
- сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования к оплате труда, существующие на рынке труда в данный момент);
- быстрое заполнение освободившейся штатной должности без длительной адаптации;
- освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации;

## Недостатки привлечения

- ограниченные возможности для выбора кадров;
- возникновение напряжённости или соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя;
- появление панибратства при решении деловых вопросов, так как ещё вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами;
- нежелание отказать сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации;
- снижение активности рядовых работников, претендующих на должность руководителя, по причине того, что автоматически преемником становится заместитель руководителя;

## **Преимущества привлечения**

### **ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

- освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации;
- «прозрачность» кадровой политики;
- высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуацией;
- возможность целенаправленного повышения квалификации персонала;
- появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров;
- рост производительности труда (если переход на новую должность совпадает с желанием претендента);
- решается проблема занятости собственных кадров;
- повышение мотивации, степени удовлетворённости трудом.

## **Недостатки привлечения**

- более высокие затраты на привлечение кадров;
- высокий удельный вес работников принимаемых со стороны способствует росту текучести кадров;
- ухудшается социально-психологический климат в организации;
- длительный период адаптации;
- блокирование возможностей служебного роста для работников организации

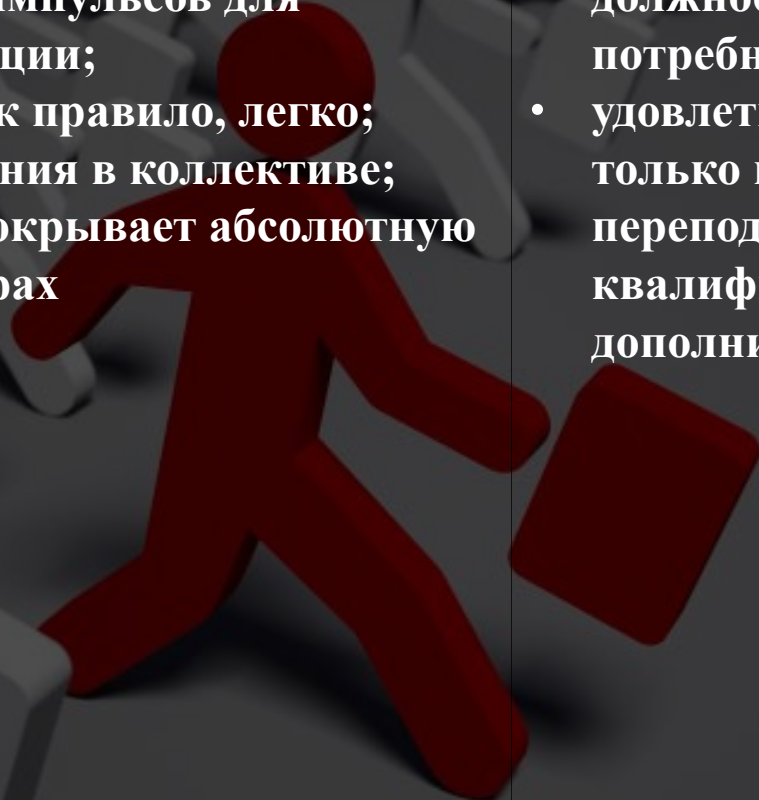
## **Преимущества привлечения**

### **ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

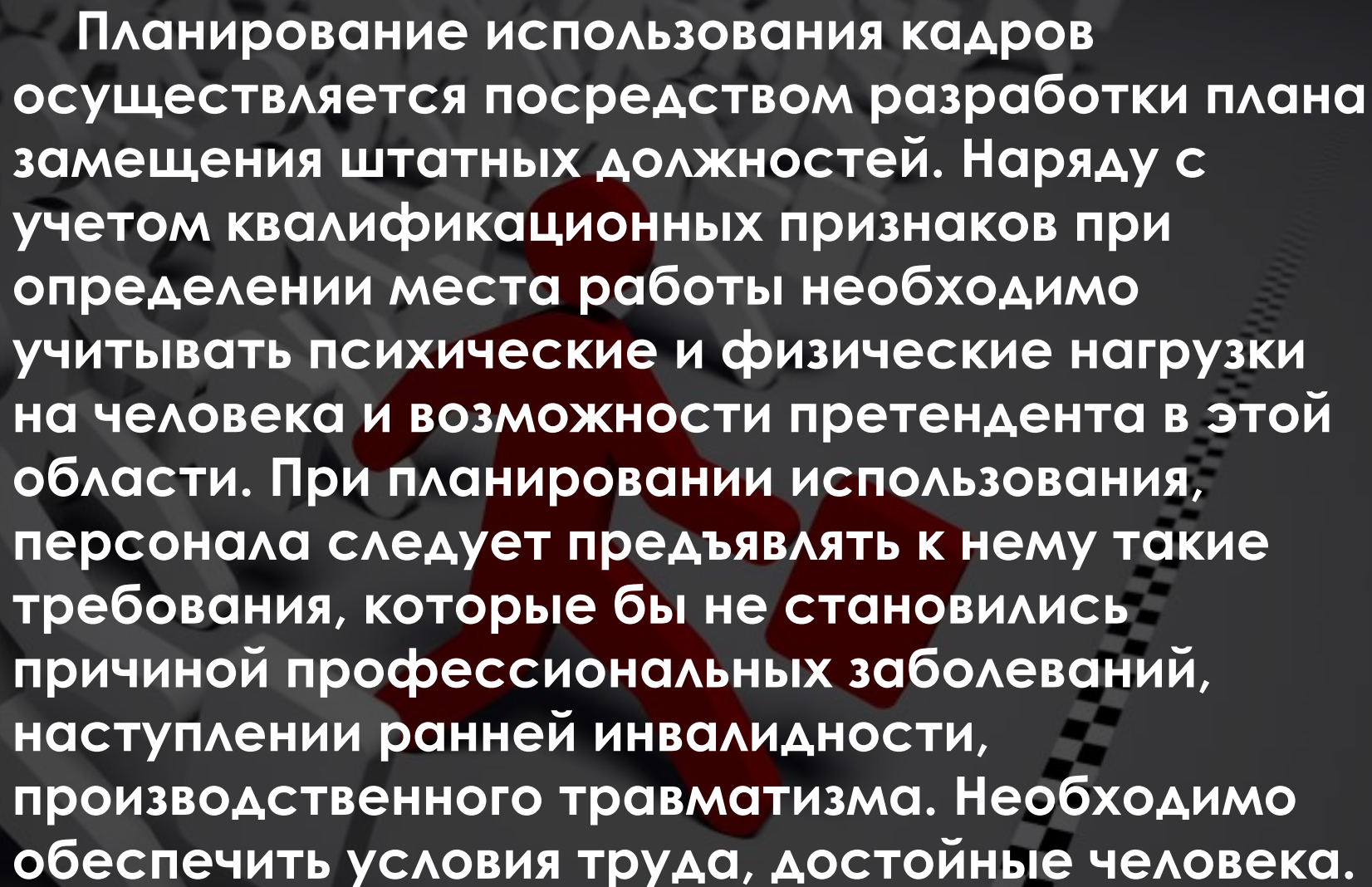
- более широкие возможности выбора;
- появление новых импульсов для развития организации;
- новый человек, как правило, легко добивается признания в коллективе;
- приём на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах

## **Недостатки привлечения**

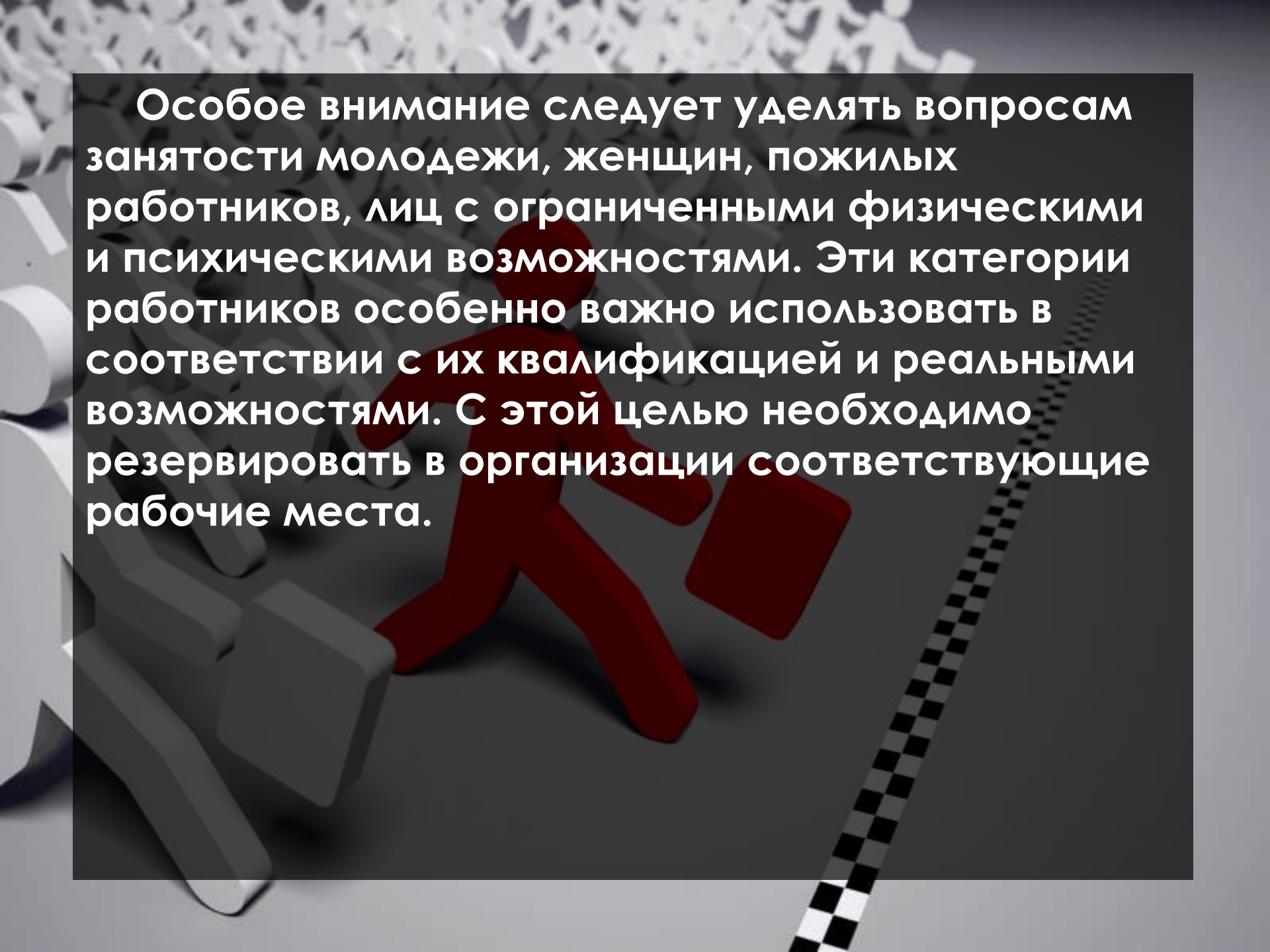
- количественно перевод на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах;
- удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.



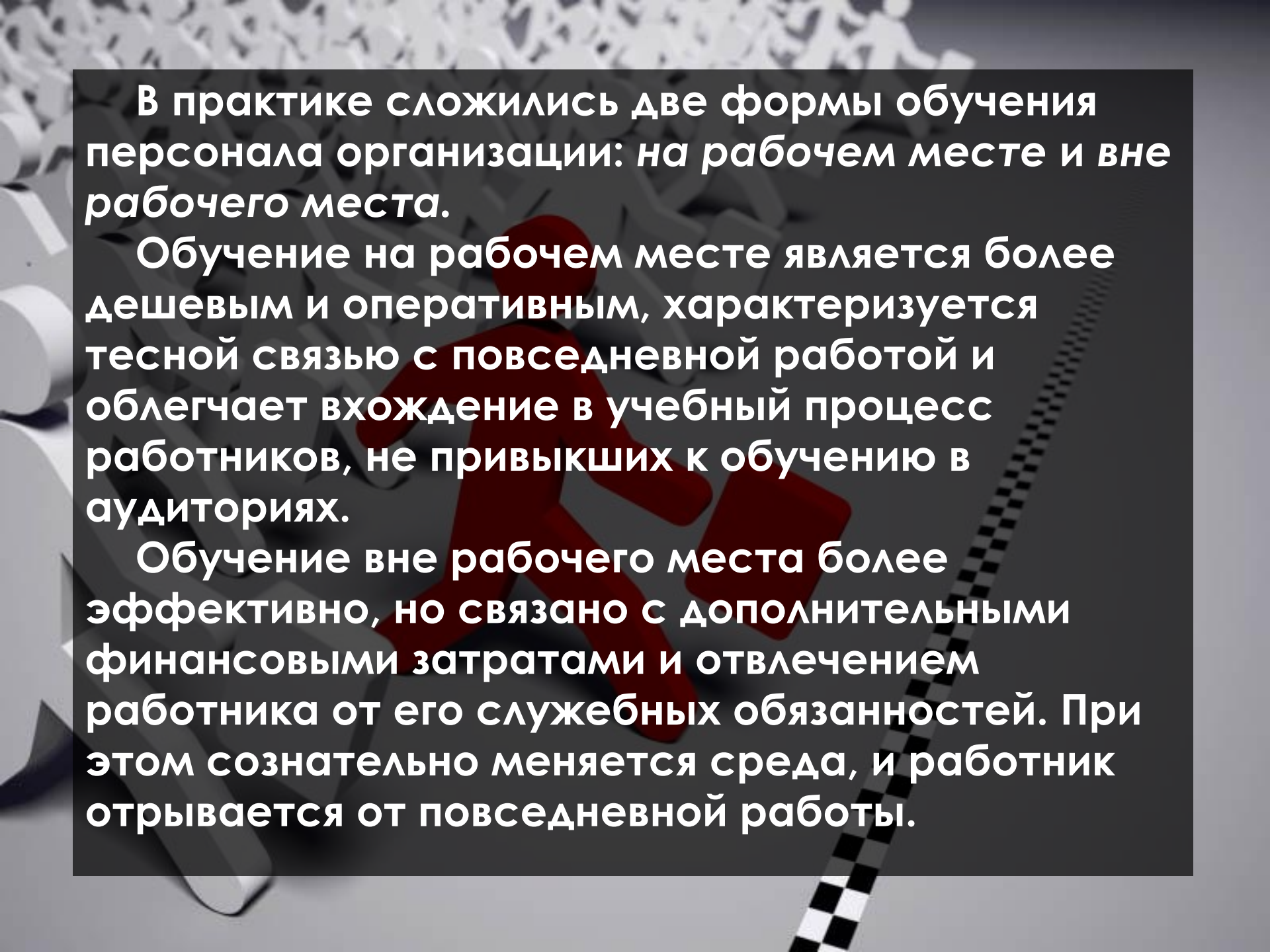




**Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области. При планировании использования персонала следует предъявлять к нему такие требования, которые бы не становились причиной профессиональных заболеваний, наступлении ранней инвалидности, производственного травматизма. Необходимо обеспечить условия труда, достойные человека.**

A 3D rendered scene featuring a red stick figure walking towards the right, carrying a red briefcase. To the left, a grey stick figure is partially visible. The floor is grey with a black and white checkered racing line running diagonally from the bottom right towards the center. The background is a dark grey gradient.

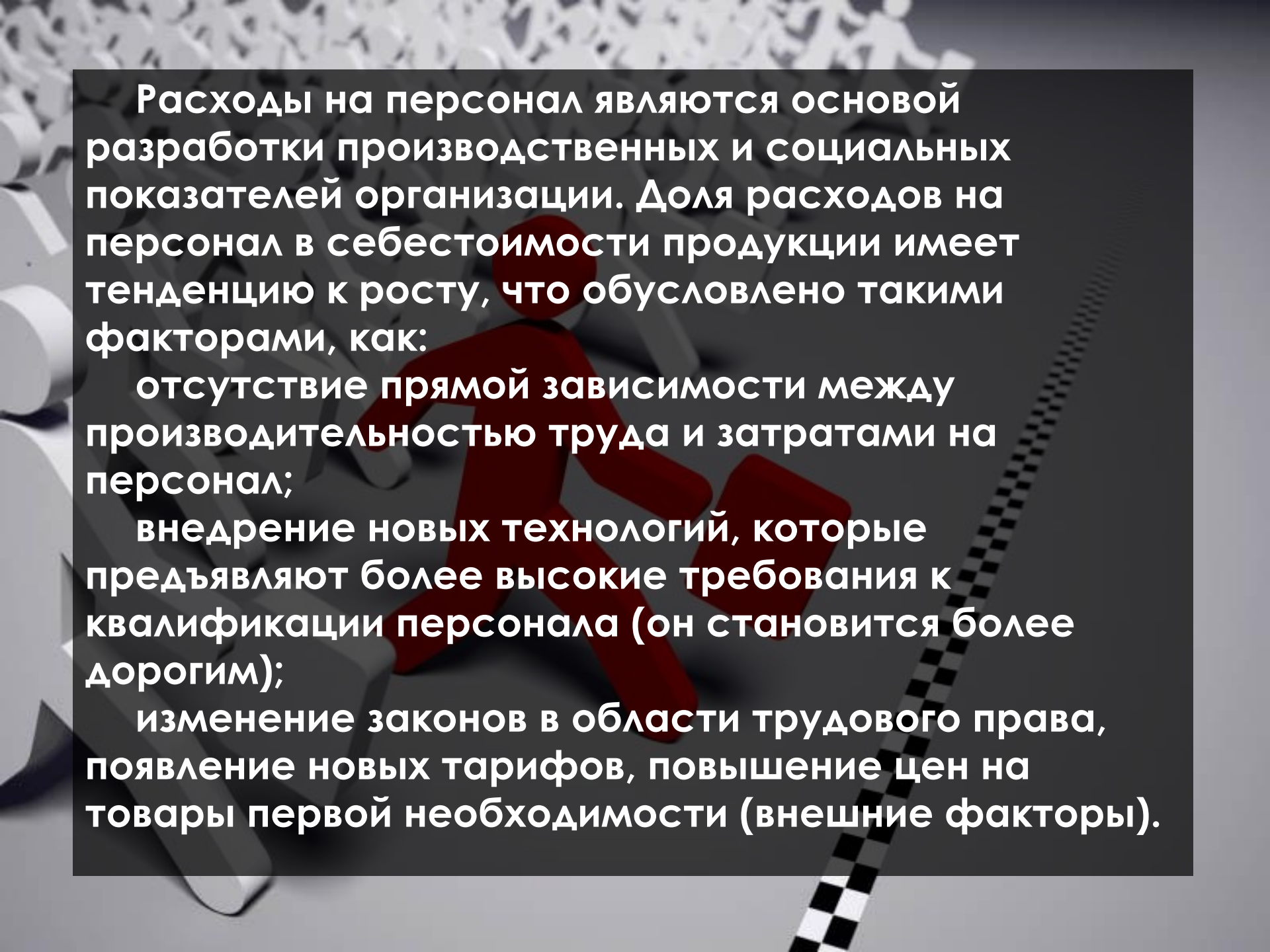
**Особое внимание следует уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и реальными возможностями. С этой целью необходимо резервировать в организации соответствующие рабочие места.**

The background features a red stick figure running on a black and white checkered path that recedes into the distance. The scene is set against a dark, textured background with scattered white paper or debris.

**В практике сложились две формы обучения персонала организации: *на рабочем месте и вне рабочего места.***

**Обучение на рабочем месте является более дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях.**

**Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы.**

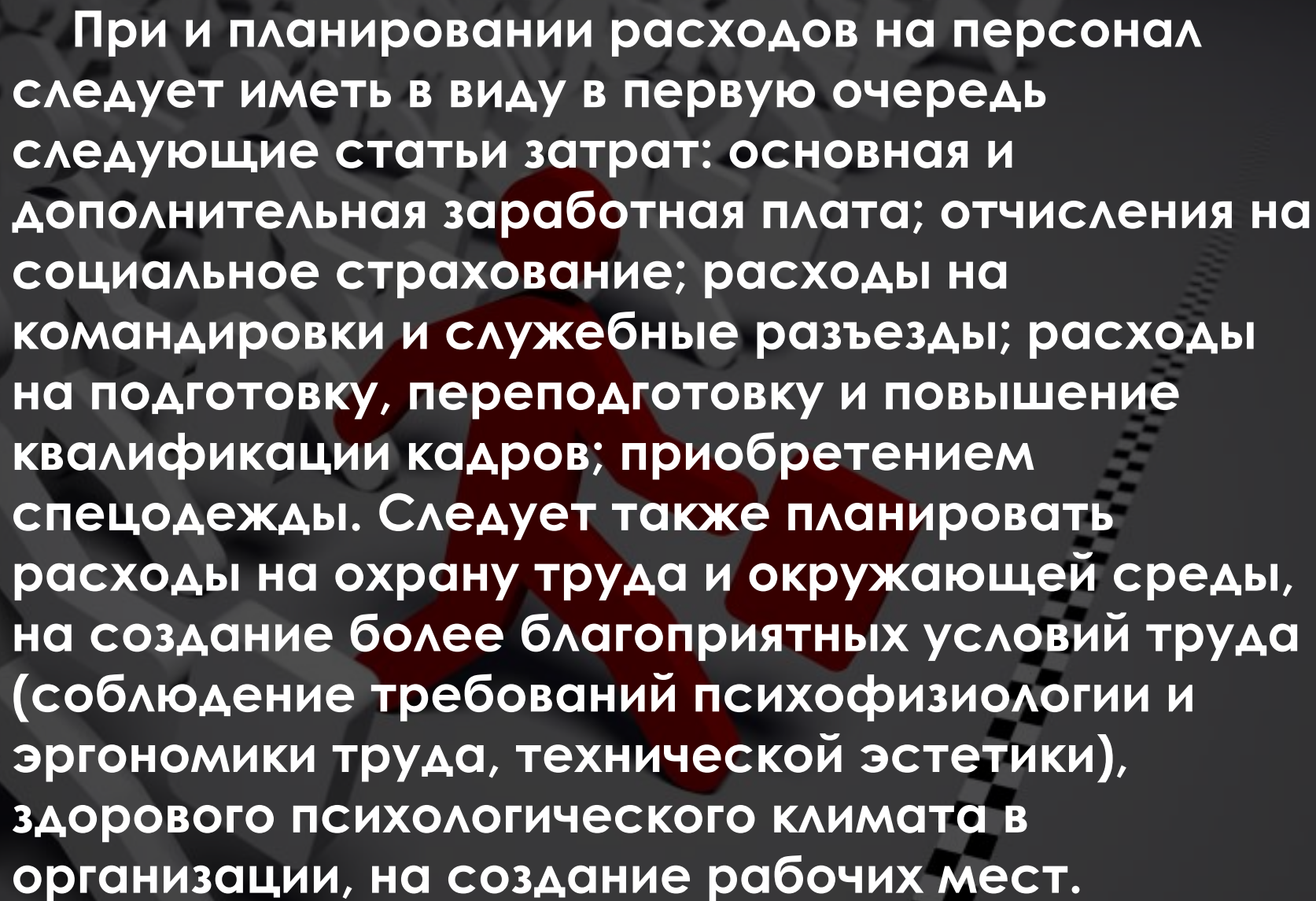


Расходы на персонал являются основой разработки производственных и социальных показателей организации. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено такими факторами, как:

отсутствие прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;

внедрение новых технологий, которые предъявляют более высокие требования к квалификации персонала (он становится более дорогим);

изменение законов в области трудового права, появление новых тарифов, повышение цен на товары первой необходимости (внешние факторы).

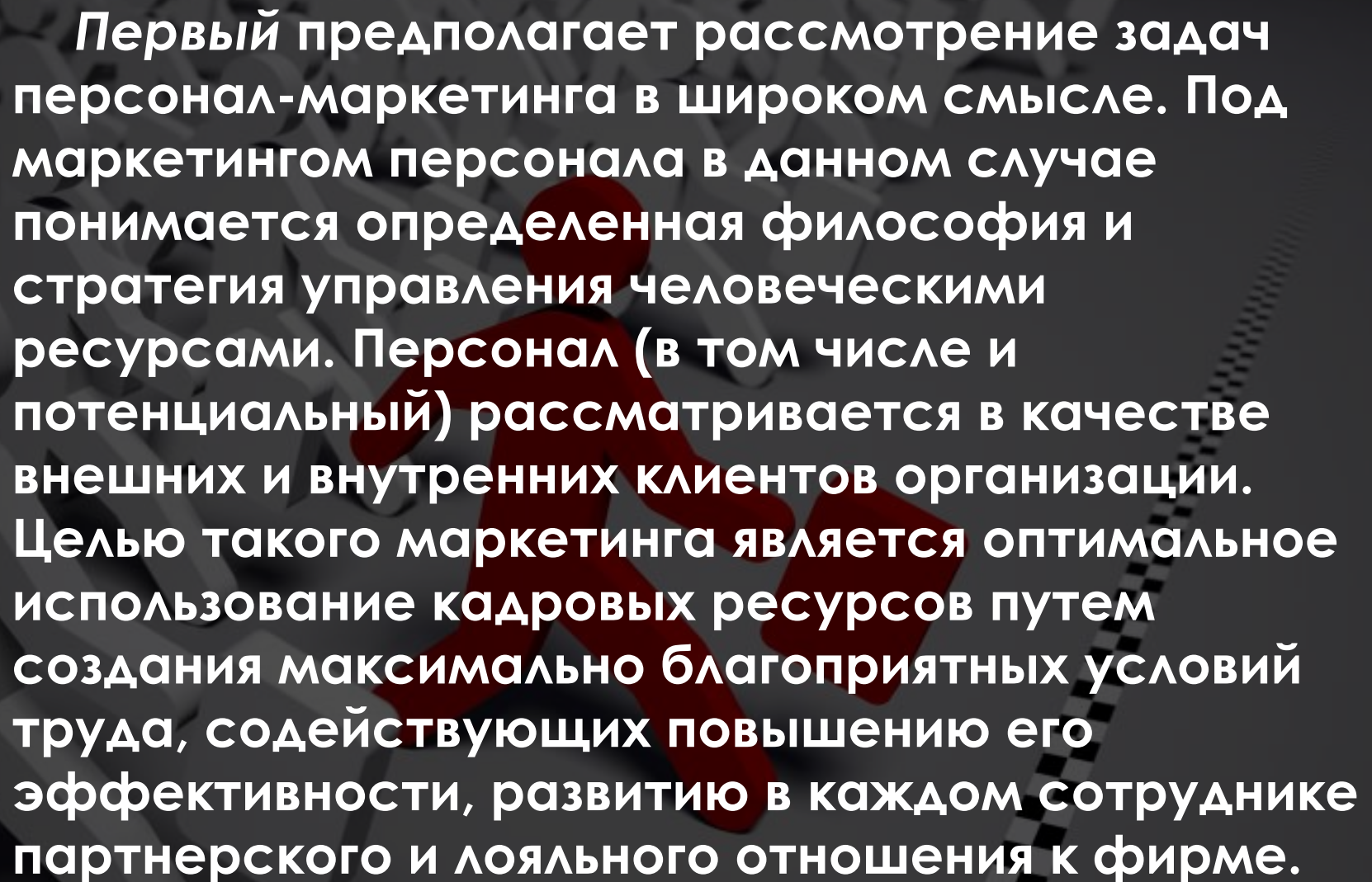


При и планировании расходов на персонал следует иметь в виду в первую очередь следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата; отчисления на социальное страхование; расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; приобретением спецодежды. Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), здорового психологического климата в организации, на создание рабочих мест.

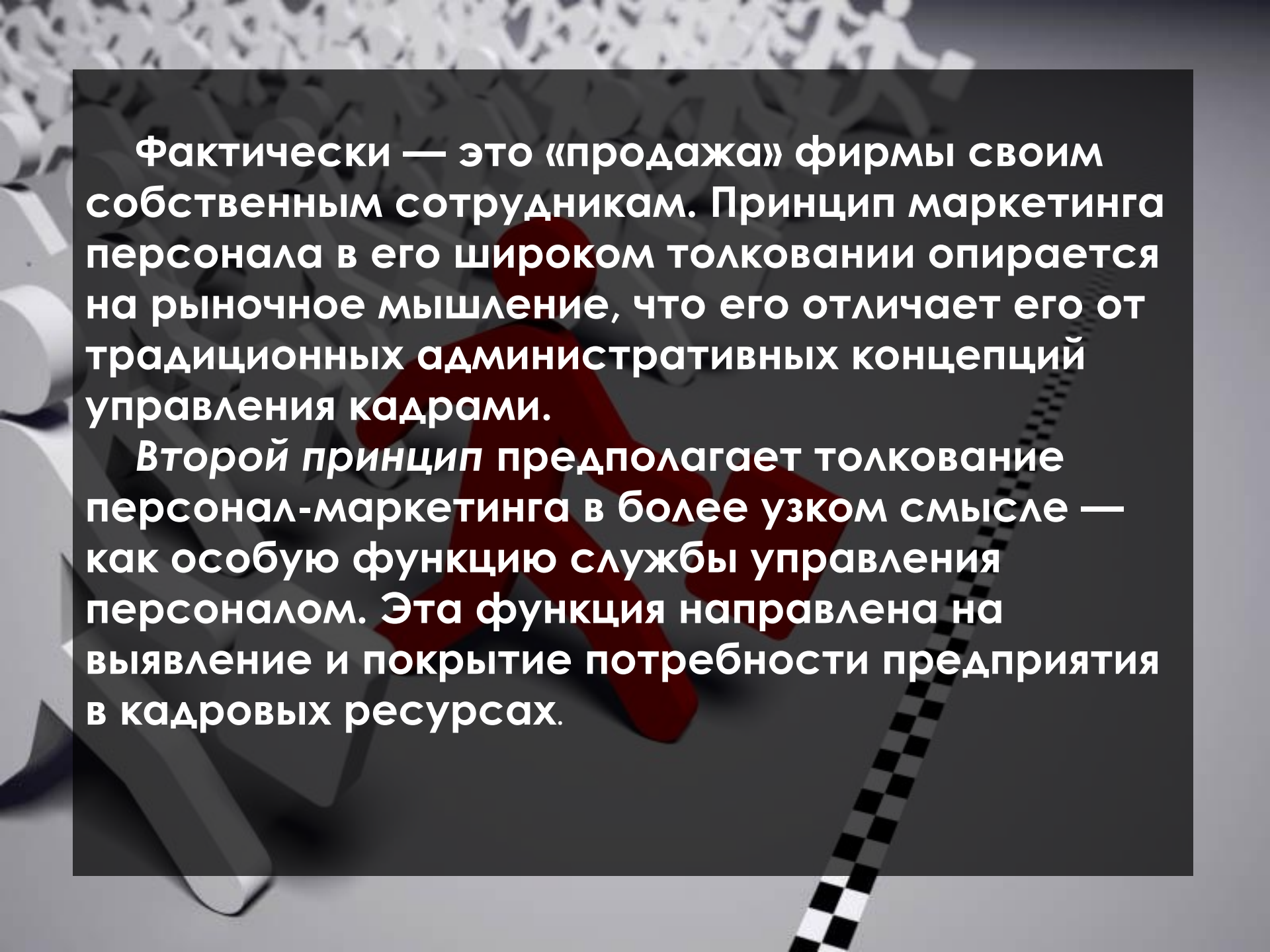
### 7.3. Маркетинг персонала

**Маркетинг персонала** — вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале.

В последнее время в работе с персоналом стал преобладать предпринимательско-рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга.



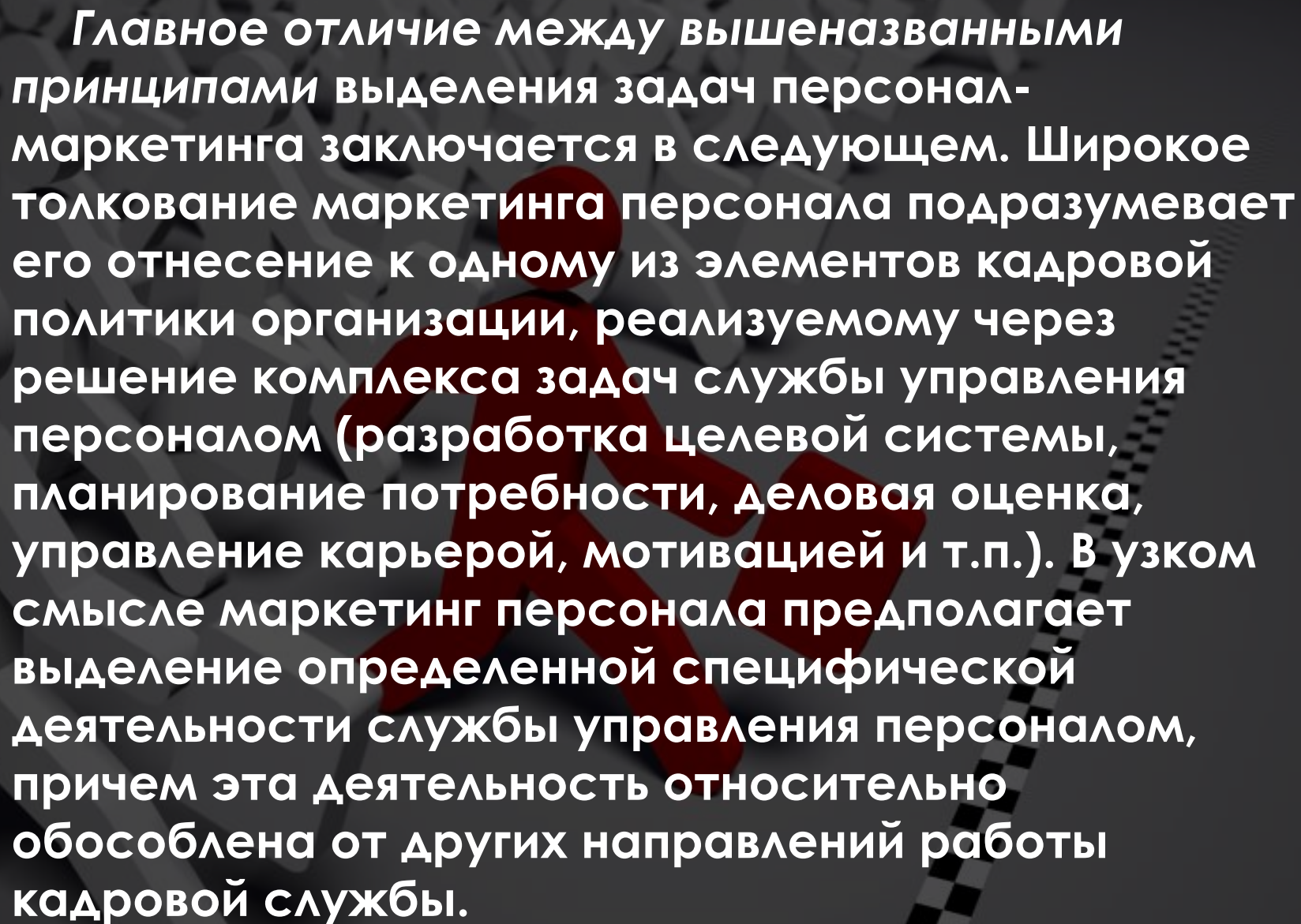
**Первый** предполагает рассмотрение задач персонал-маркетинга в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к фирме.



**Фактически — это «продажа» фирмы своим собственным сотрудникам. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что его отличает от традиционных административных концепций управления кадрами.**

***Второй принцип предполагает толкование персонал-маркетинга в более узком смысле — как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.***



The background features a red stick figure in the center, holding a checkered flag that extends from the bottom right towards the center. The scene is set against a dark, textured background with scattered white and grey geometric shapes, possibly representing a race track or a complex environment.

**Главное отличие между вышеназванными принципами выделения задач персонал-маркетинга заключается в следующем. Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т.п.). В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.**



**Задача маркетинга персонала (или «персонал-маркетинга») — владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей организации.**

**Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга.**

Выбор и анализ источников информации по маркетинговой деятельности

Анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности

Разработка мероприятий по направлениям персонал-маркетинга

Формирование плана персонал-маркетинга и его реализация

Рис. 7.5. Общая схема маркетинговой деятельности в области персонала

## Таблица 7.2 - Внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала

Наименование фактора	Характеристика фактора
Ситуация на рынке труда	<p>Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурой резервной армии труда и т.д. Указанные характеристики ситуации на рынке труда формируют два основных понятия, фактическое выражение которых является предметом анализа в персонал-маркетинге: спрос на персонал, его количественная структура; предложение в области персонала (ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организаций и т.д.)</p>
Развитие технологии	<p>Определяет изменение характера и содержания труда его предметной направленности, что в свою очередь формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала</p>
Особенности социальных потребностей	<p>Учёт данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений</p>
Развитие законодательства	<p>При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т.п.</p>
Кадровая политика организаций конкурентов	<p>Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения направленной на изменение кадровой политики</p>

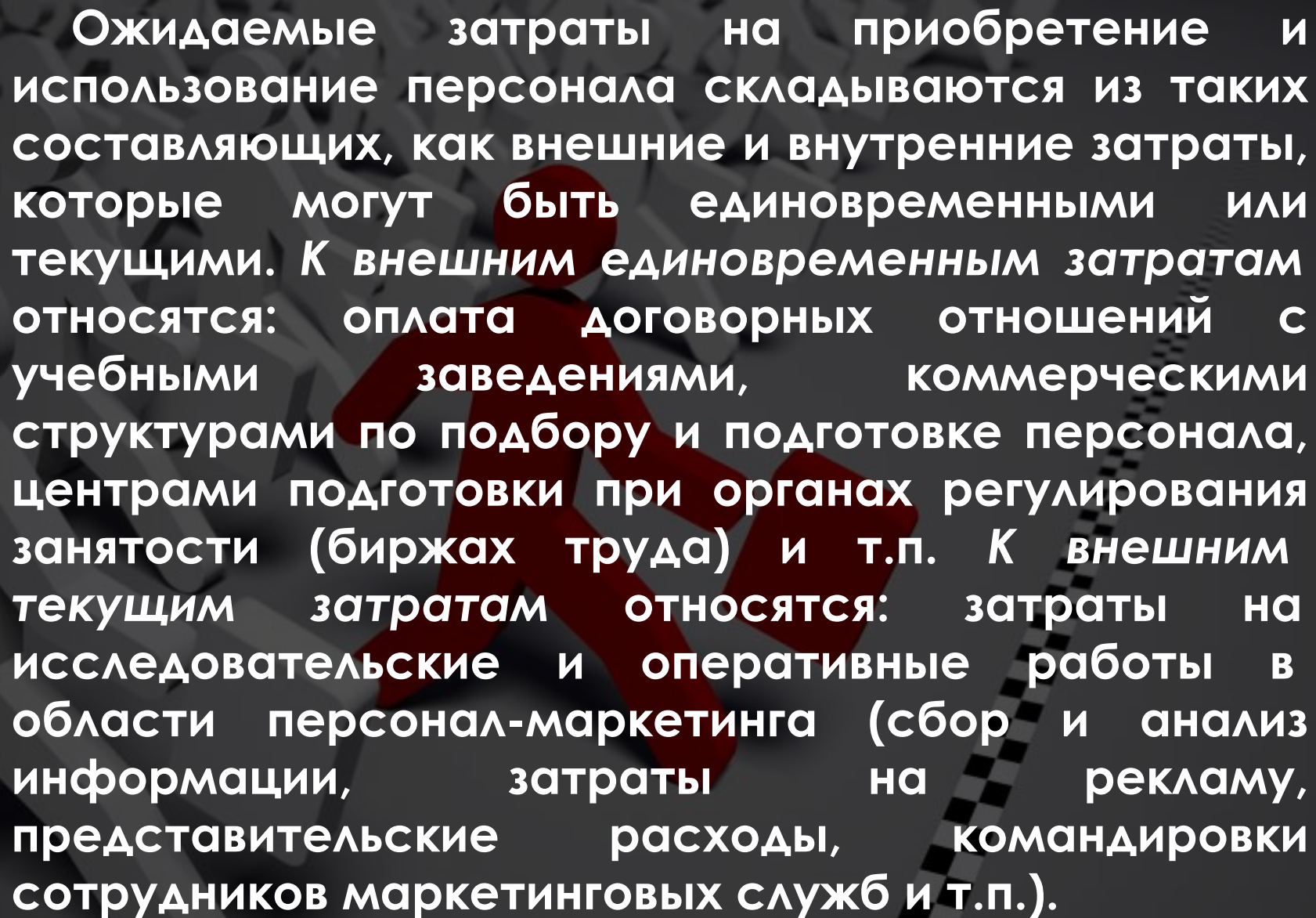
**Таблица 7.3 - Внутренние факторы, определяющие направления маркетинга персонала**

Наименование фактора	Характеристика фактора
Цели организации	Этот фактор можно считать общим для «Производственного» маркетинга и персонал-маркетинга. Чёткость и компетентность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Её цели и задачи формируют стратегию маркетинга, как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала
Финансовые ресурсы	Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, её покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки и т.п.
Кадровый потенциал организации	Данный фактор распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал-маркетинга
Источники покрытия кадровой потребности	Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т.д.

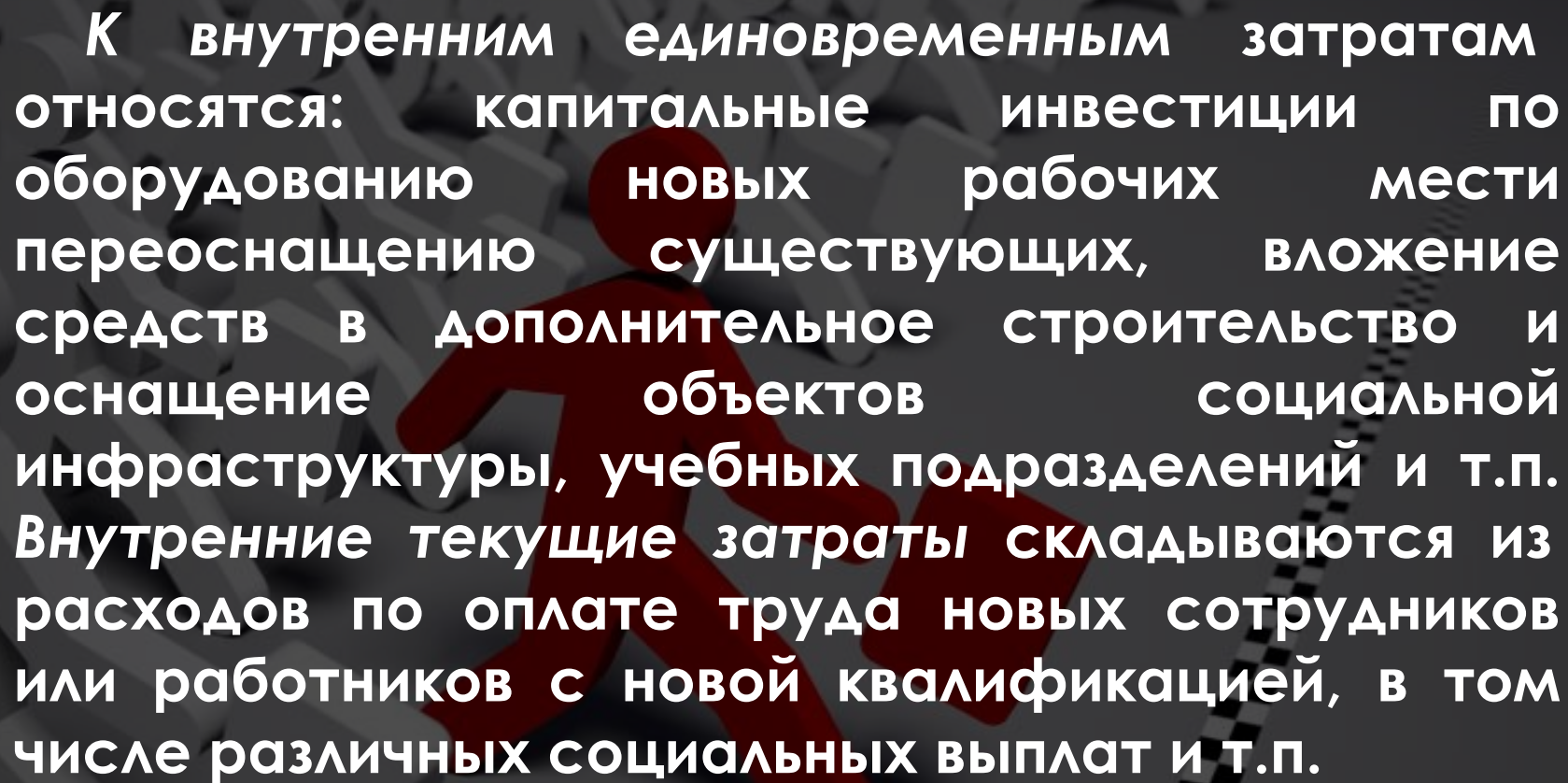
Полный и точный учёт всех вышеперечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации основных направлений маркетинговой деятельности в области персонала. Персонал-маркетинг — это комплекс мероприятий по отбору специфического «товара» — кадров, способных обеспечить достижение целей и задач организации.

Основные направления персонал-маркетинга:

- разработка требований к персоналу;
- определение потребности в персонале;
- расчёт плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;
- выбор путей покрытия потребности в персонале.

A red stick figure is running across the center of the image. The background is a grey, textured surface with scattered white papers and a black and white checkered flag in the bottom right corner. The text is overlaid on this background in a white, bold, sans-serif font.

Ожидаемые затраты на приобретение и использование персонала складываются из таких составляющих, как внешние и внутренние затраты, которые могут быть единовременными или текущими. К *внешним единовременным затратам* относятся: оплата договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими структурами по подбору и подготовке персонала, центрами подготовки при органах регулирования занятости (биржах труда) и т.п. К *внешним текущим затратам* относятся: затраты на исследовательские и оперативные работы в области персонал-маркетинга (сбор и анализ информации, затраты на рекламу, представительские расходы, командировки сотрудников маркетинговых служб и т.п.).

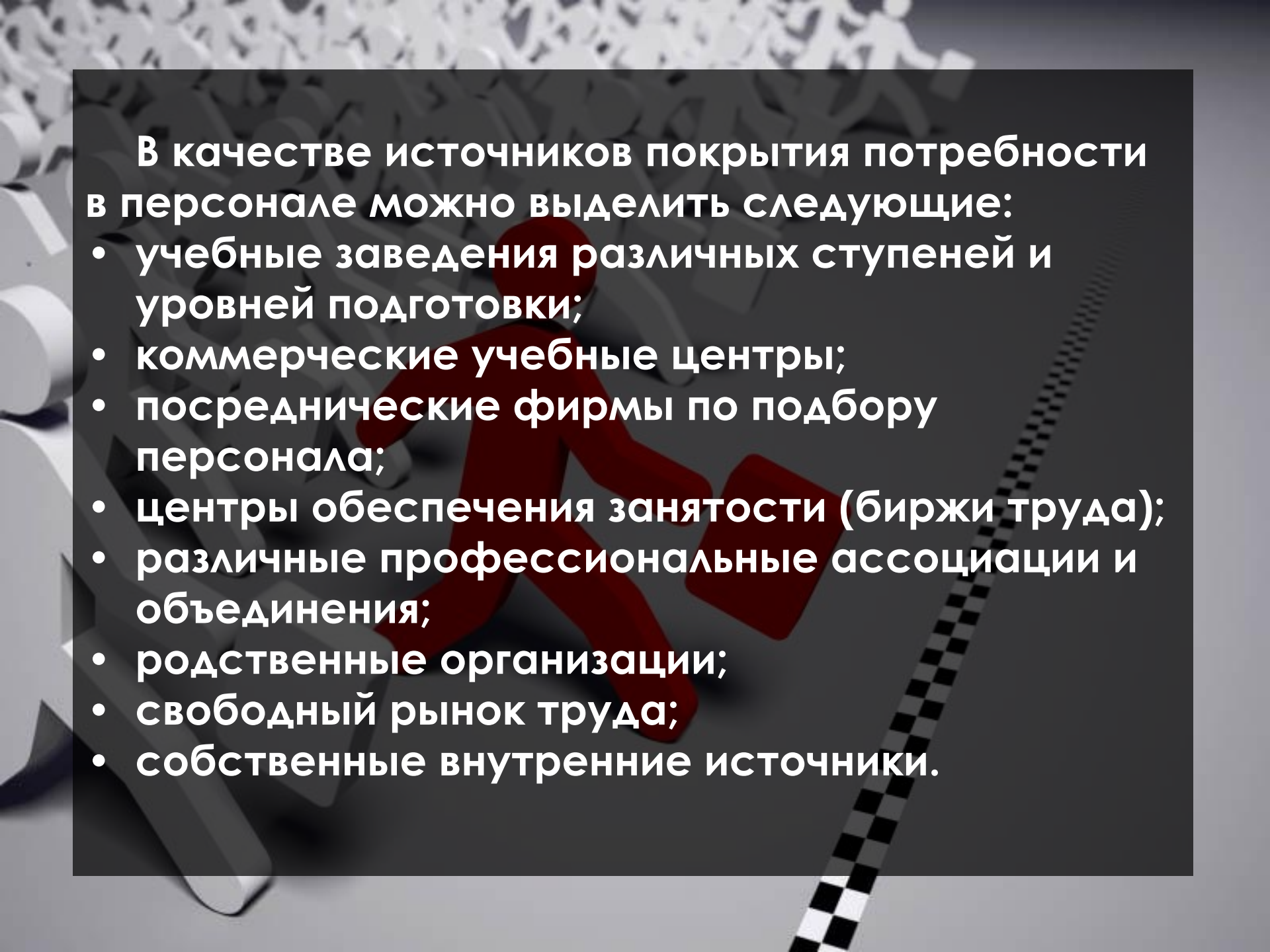


**К внутренним единовременным затратам относятся: капитальные инвестиции по оборудованию новых рабочих места переоснащению существующих, вложение средств в дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры, учебных подразделений и т.п. Внутренние текущие затраты складываются из расходов по оплате труда новых сотрудников или работников с новой квалификацией, в том числе различных социальных выплат и т.п.**



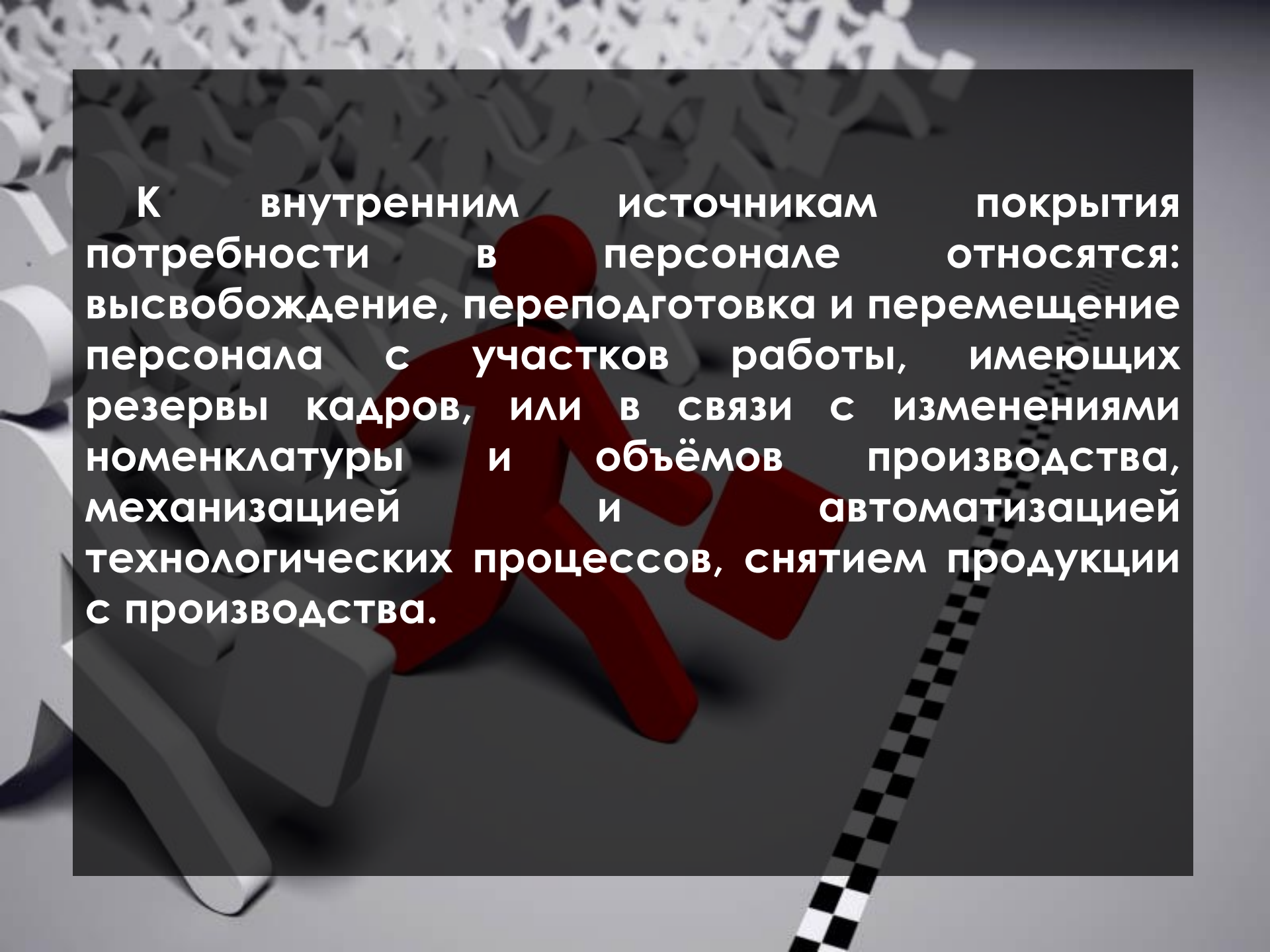
**Сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале сводится к следующим основным этапам:**

- установление источников покрытия потребности;**
- определение путей привлечения персонала;**
- анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала;**
- выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.**



**В качестве источников покрытия потребности в персонале можно выделить следующие:**

- **учебные заведения различных ступеней и уровней подготовки;**
- **коммерческие учебные центры;**
- **посреднические фирмы по подбору персонала;**
- **центры обеспечения занятости (биржи труда);**
- **различные профессиональные ассоциации и объединения;**
- **родственные организации;**
- **свободный рынок труда;**
- **собственные внутренние источники.**



К внутренним источникам покрытия потребности в персонале относятся: высвобождение, переподготовка и перемещение персонала с участков работы, имеющих резервы кадров, или в связи с изменениями номенклатуры и объёмов производства, механизацией и автоматизацией технологических процессов, снятием продукции с производства.

**Перечислим активные пути покрытия потребности в персонале:**

- **организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством включения двусторонних соглашений, как сданным учебным введением, так и участником обучения;**
- **организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные центры занятости (биржи труда);**
- **организация использует услуги и консультантов по персоналу (они могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала (коммерческих бирж труда);**
- **организация вербует новый персонал через своих сотрудников.**



**Назовем пассивные пути покрытия потребности в персонале:**

- **организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;**
- **организация ожидает претендентов после вывешивания объявлений местного характера.**

Собственная организация может рассматриваться в качестве внутреннего источника. Пути покрытия потребности в персонале в данном случае являются:

- перемещение сотрудников из одного подразделения в другое, причем оно может происходить либо с соответствующим переобучением, либо без него;
- перемещение сотрудников на более высокий иерархический уровень организации (как правило, с получением дополнительного образования или. квалификации);
- формирование новой функциональной роли сотрудника в рамках прежнего рабочего места при соответствующем дополнительном обучении.

**Источниками информации для персонал-маркетинга могут являться:**

- **учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях;**
- **учебные программы дополнительного обучения в коммерческих учебных центрах и для курсов переобучения при биржах труда**
- **аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости (такие материалы могут готовиться также по заявкам организаций);**
- **информационные сообщения служб занятости (бирж труда);**

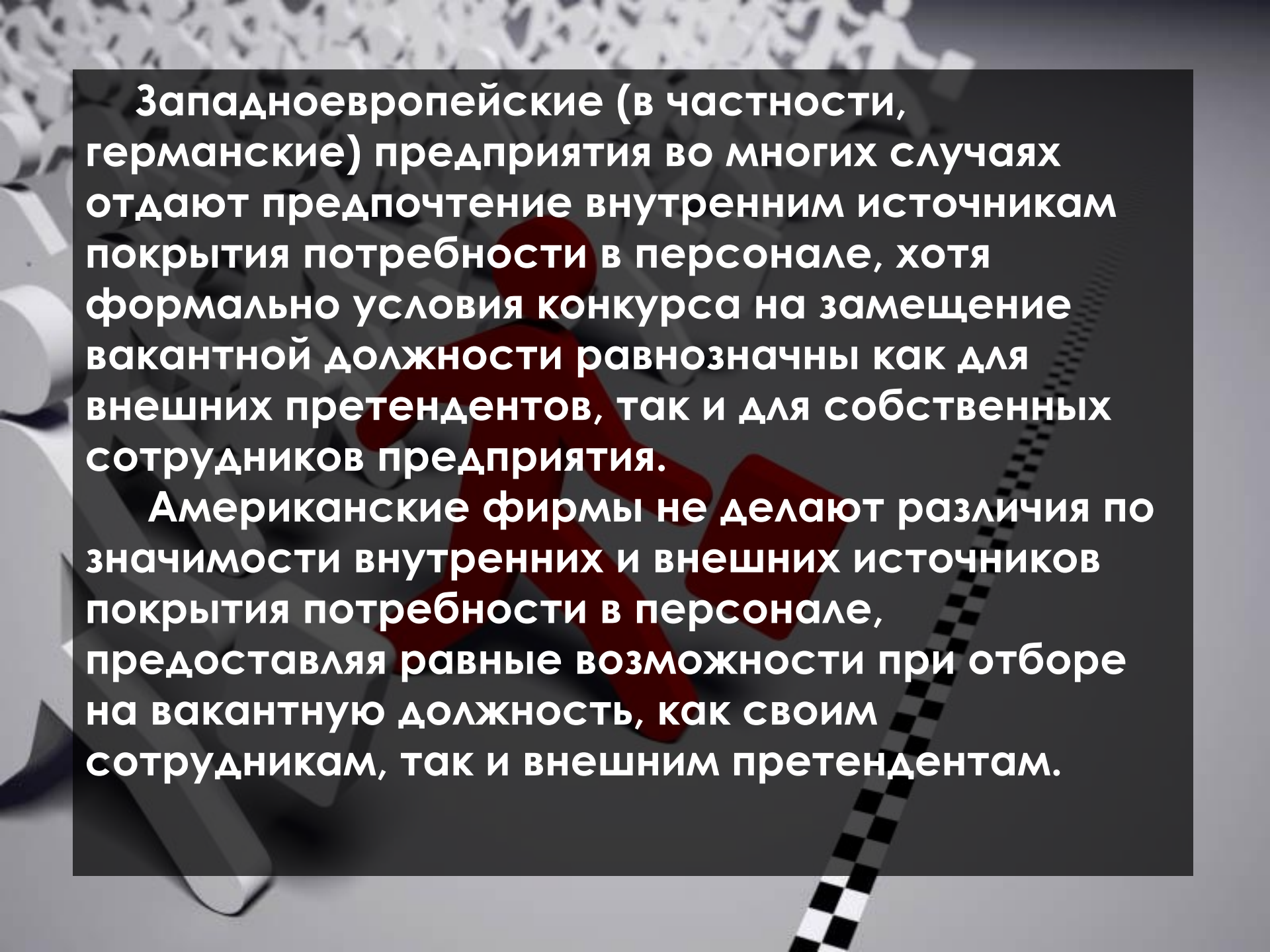
- специализированные журналы и специальные издания (например, справочник квалификационных требований к претендентам издаваемый в европейских странах). Организации могут заказывать аналитические обзоры новейших специализированных журналов в информационных службах государственных или коммерческих органов;
- сеть научно-технических библиотек, в которых также могут готовиться тематические аналитические обзоры;
- технические выставки, конференции, семинары;
- экономические публикации в газетах;
- рекламные материалы других организаций, в особенности организаций-конкурентов;
- презентации фирм в учебных заведениях, проведение учебными заведениями так называемых «дней открытых дверей» и т.п.



Таким образом, главными задачами персонал-маркетинга являются:

- исследование рынка для установления текущих и перспективных потребностей организации в количестве и качестве персонала;
- изучение развития производства для современной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам;
- поиск и привлечение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией. Персонал-маркетинг создаёт базу для проведения окончательного отбора кадров.

В Японии наём персонала осуществляют, как правило, на низшие должности. Это связано с доминирующей на многих японских предприятиях политикой «пожизненного найма», а также с некоторыми особенностями японской системы образования, при которой будущий сотрудник какой-либо фирмы готовится как специалист «широкого профиля», обладающий в большей степени общефилософской, общемировоззренческой, а не узкоспециализированной подготовкой. Считается, что овладение конкретными навыками труда в какой-либо области — это прерогатива конкретной японской фирмы, а не учебного заведения. Отсюда покрытие потребности в персонале низших должностей на японских предприятиях осуществляется за счёт внешних источников, а потребности в персонале более высоких должностей — за счёт внутренних источников



**Западноевропейские (в частности, германские) предприятия во многих случаях отдают предпочтение внутренним источникам покрытия потребности в персонале, хотя формально условия конкурса на замещение вакантной должности равнозначны как для внешних претендентов, так и для собственных сотрудников предприятия.**

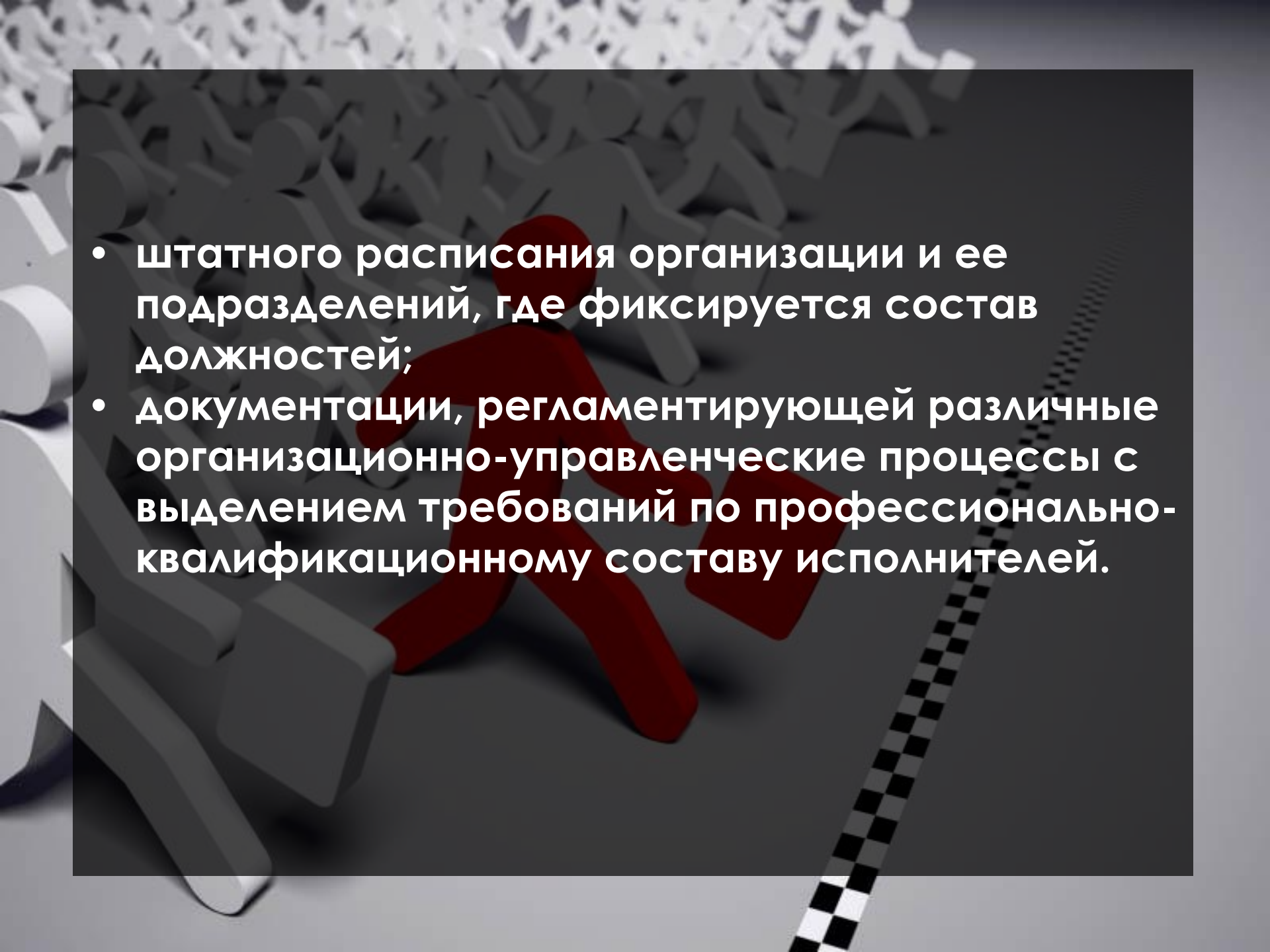
**Американские фирмы не делают различия по значимости внутренних и внешних источников покрытия потребности в персонале, предоставляя равные возможности при отборе на вакантную должность, как своим сотрудникам, так и внешним претендентам.**

## 7.4. Определение потребности в персонале

**Определение потребности в персонале** — одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

**Качественная потребность, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из:**

- профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;**
- требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;**

- 
- штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей;
  - документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

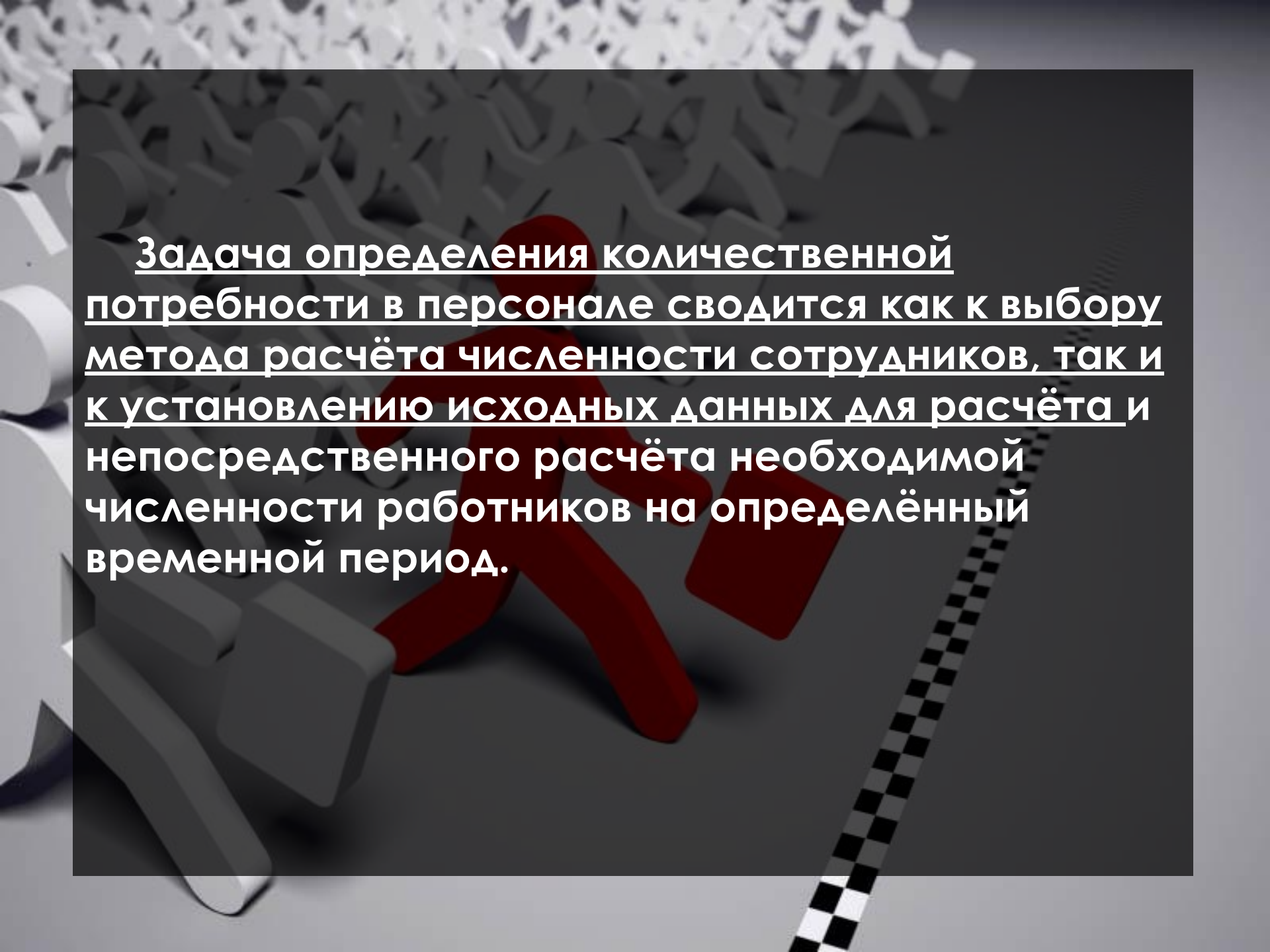
**Качественная потребность**, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из:

- профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;
- требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;
- штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей;
- документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

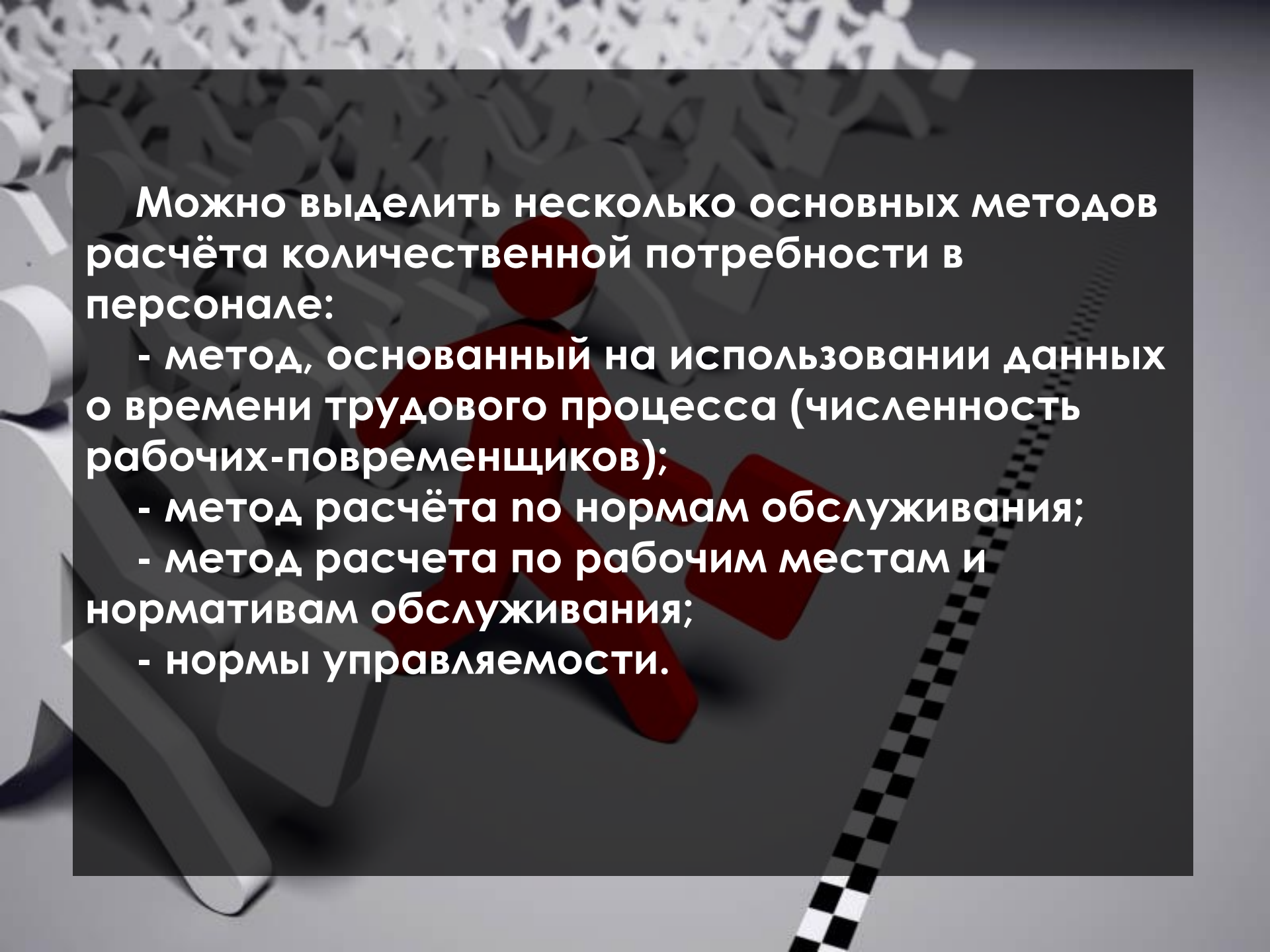
Качественная потребность в специалистах и руководителях может быть определена путём последовательной разработки следующих организационных документов:

- системы целей как основы оргструктуры управления;
- общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений;
- штатного расписания;
- должностных инструкций (описаний рабочих мест) специалистов и руководителей.



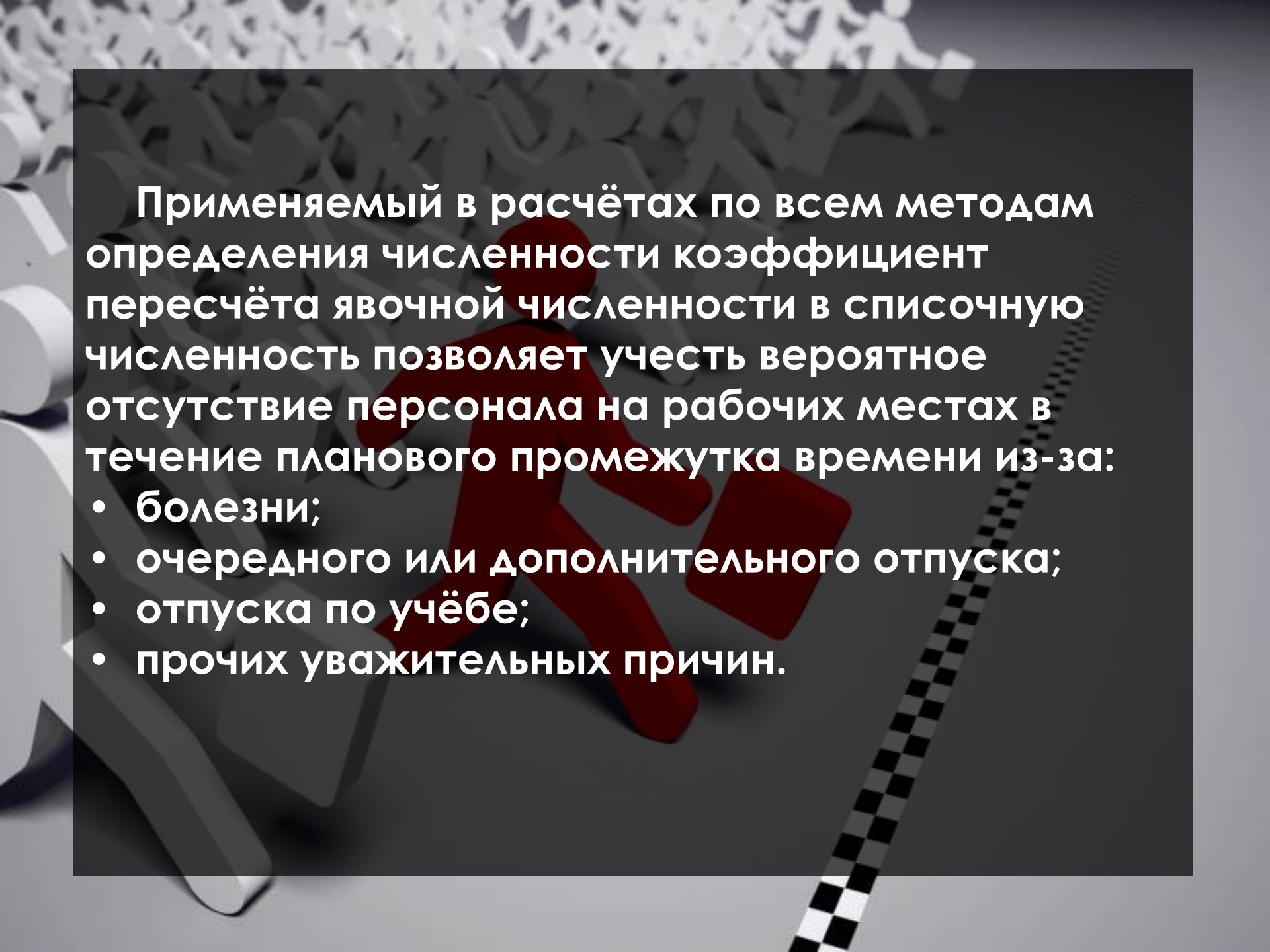


Задача определения количественной потребности в персонале сводится как к выбору метода расчёта численности сотрудников, так и к установлению исходных данных для расчёта и непосредственного расчёта необходимой численности работников на определённый временной период.

The background features a dark grey surface with several 3D rendered human figures in various poses, some in shades of grey and one prominent one in red. A black and white checkered line, resembling a race track finish line, runs diagonally across the bottom right corner.

**Можно выделить несколько основных методов расчёта количественной потребности в персонале:**

- метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса (численность рабочих-повременщиков);**
- метод расчёта по нормам обслуживания;**
- метод расчёта по рабочим местам и нормативам обслуживания;**
- нормы управляемости.**



Применяемый в расчётах по всем методам определения численности коэффициент пересчёта явочной численности в списочную численность позволяет учесть вероятное отсутствие персонала на рабочих местах в течение планового промежутка времени из-за:

- болезни;
- очередного или дополнительного отпуска;
- отпуска по учёбе;
- прочих уважительных причин.

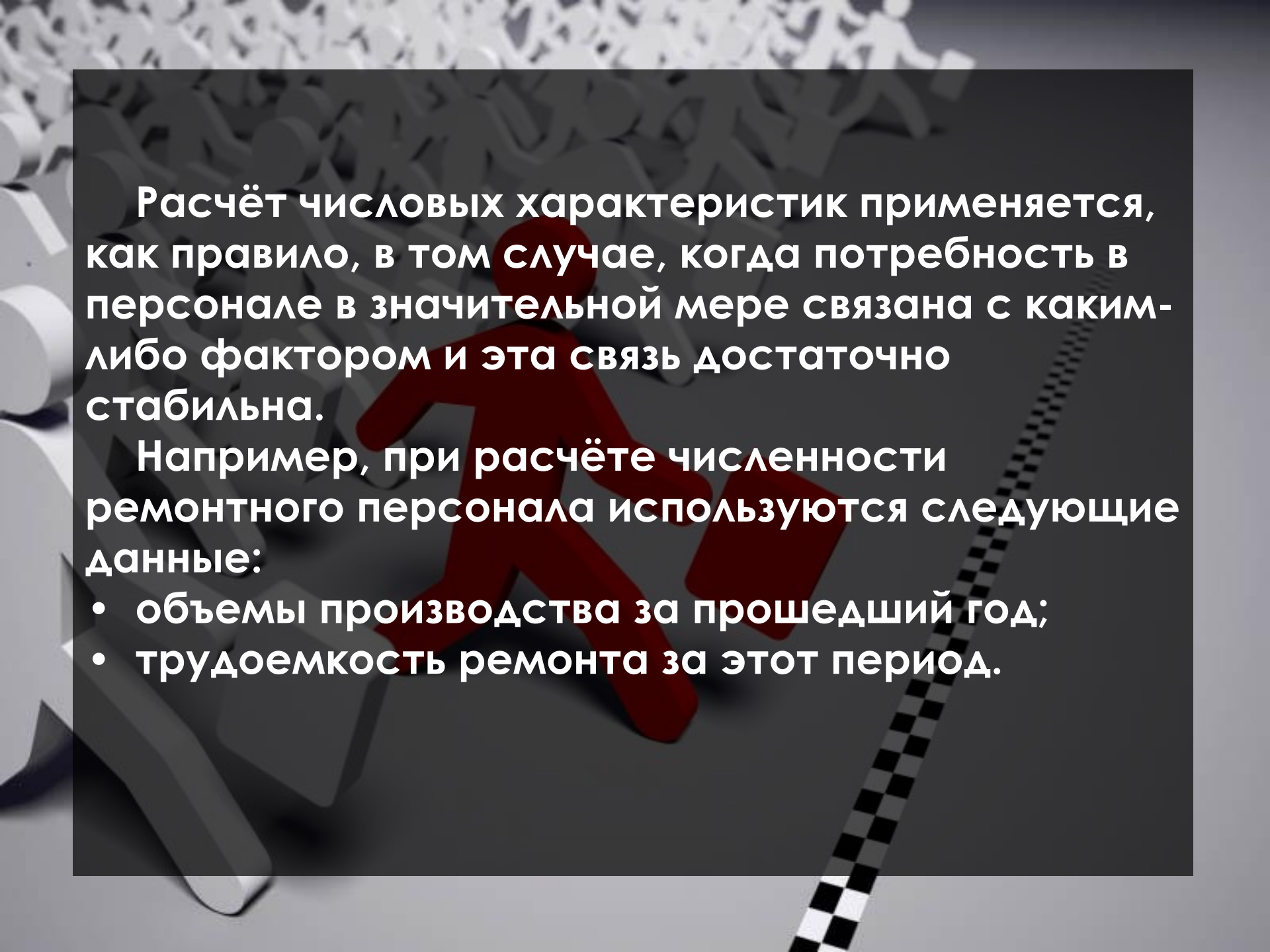
Для расчёта численности персонала можно использовать также некоторые статистические методы. Их условно делят на две основные группы:

- стохастические методы;
- методы экспертных оценок.

Стохастические методы расчёта основываются на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и другими переменными величинами (например, объемом производства).

Наиболее часто применяются следующие стохастические методы:

- расчёт числовых характеристик;
- регрессионный анализ;
- корреляционный анализ.



Расчёт числовых характеристик применяется, как правило, в том случае, когда потребность в персонале в значительной мере связана с каким-либо фактором и эта связь достаточно стабильна.

Например, при расчёте численности ремонтного персонала используются следующие данные:

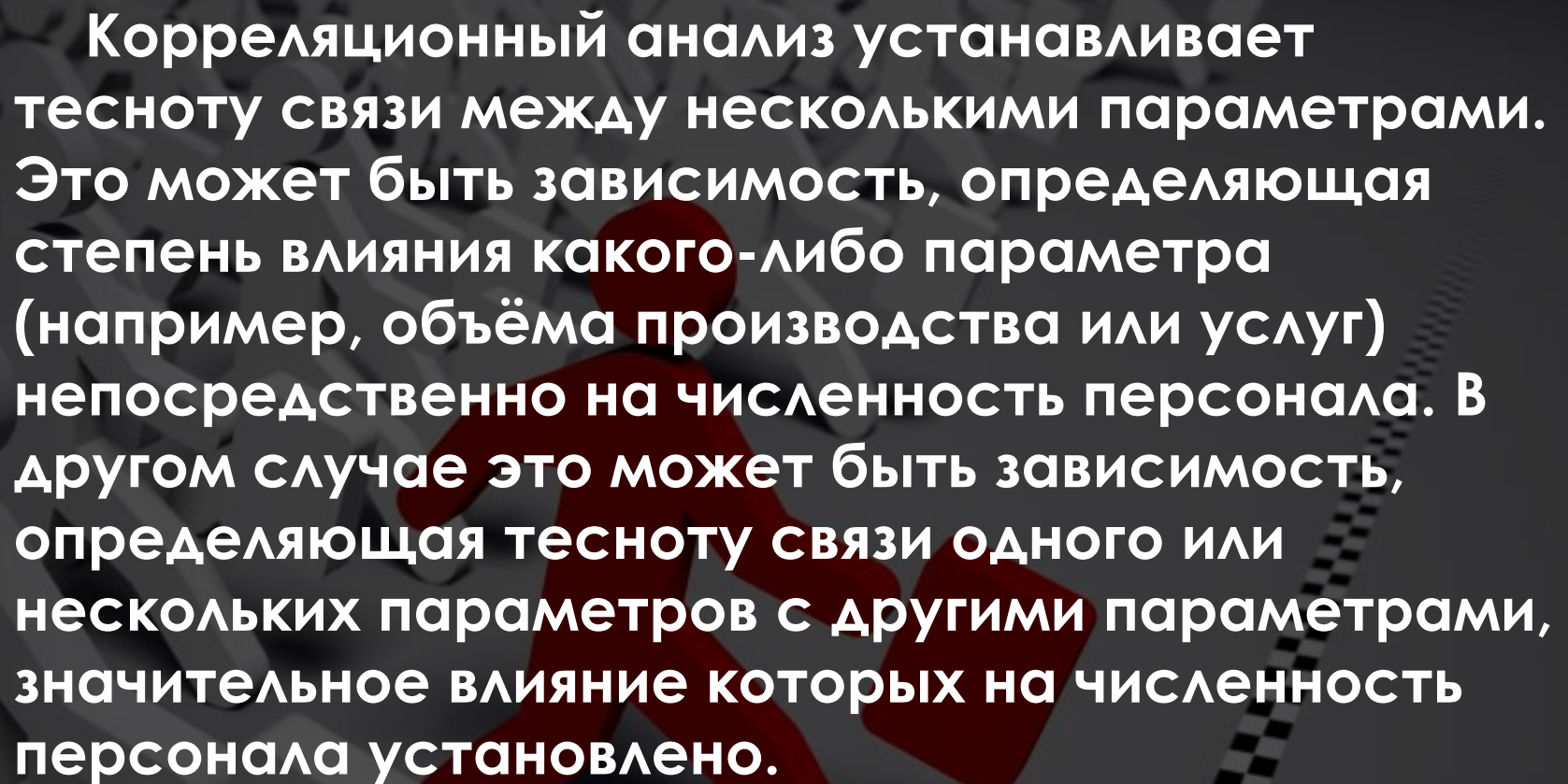
- объемы производства за прошедший год;
- трудоемкость ремонта за этот период.

Регрессионный анализ предполагает установление линейной зависимости между численностью персонала и влияющими на неё факторами.

Общая формула выглядит следующим образом:

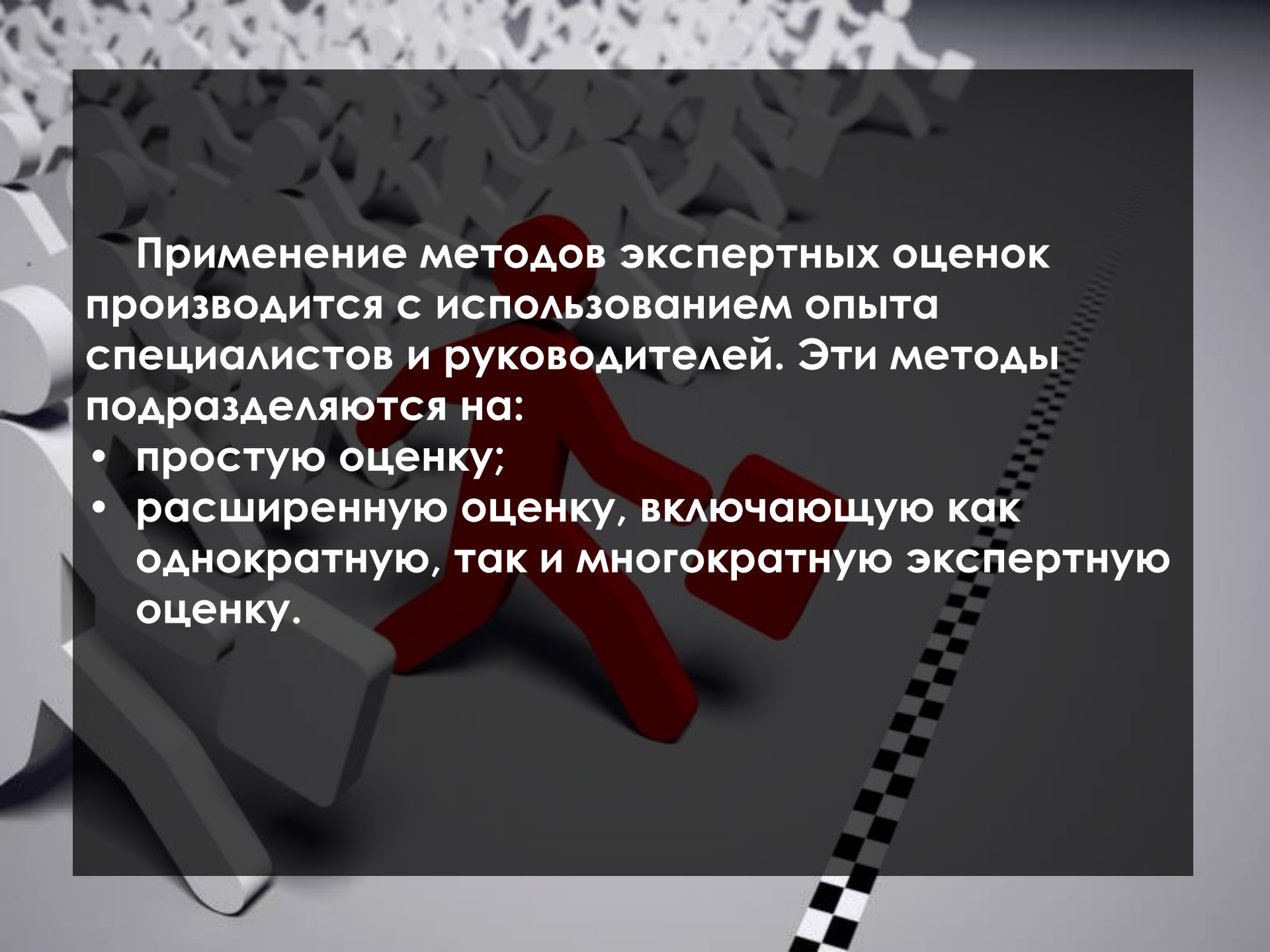
$$T_{\pi} = a + b \cdot x,$$

где  $T_{\pi}$  — трудоемкость работ;  
 $a$  — постоянная величина;  
 $b$  — коэффициент регрессии;  
 $x$  — влияющий фактор.



Корреляционный анализ устанавливает тесноту связи между несколькими параметрами. Это может быть зависимость, определяющая степень влияния какого-либо параметра (например, объёма производства или услуг) непосредственно на численность персонала. В другом случае это может быть зависимость, определяющая тесноту связи одного или нескольких параметров с другими параметрами, значительное влияние которых на численность персонала установлено.

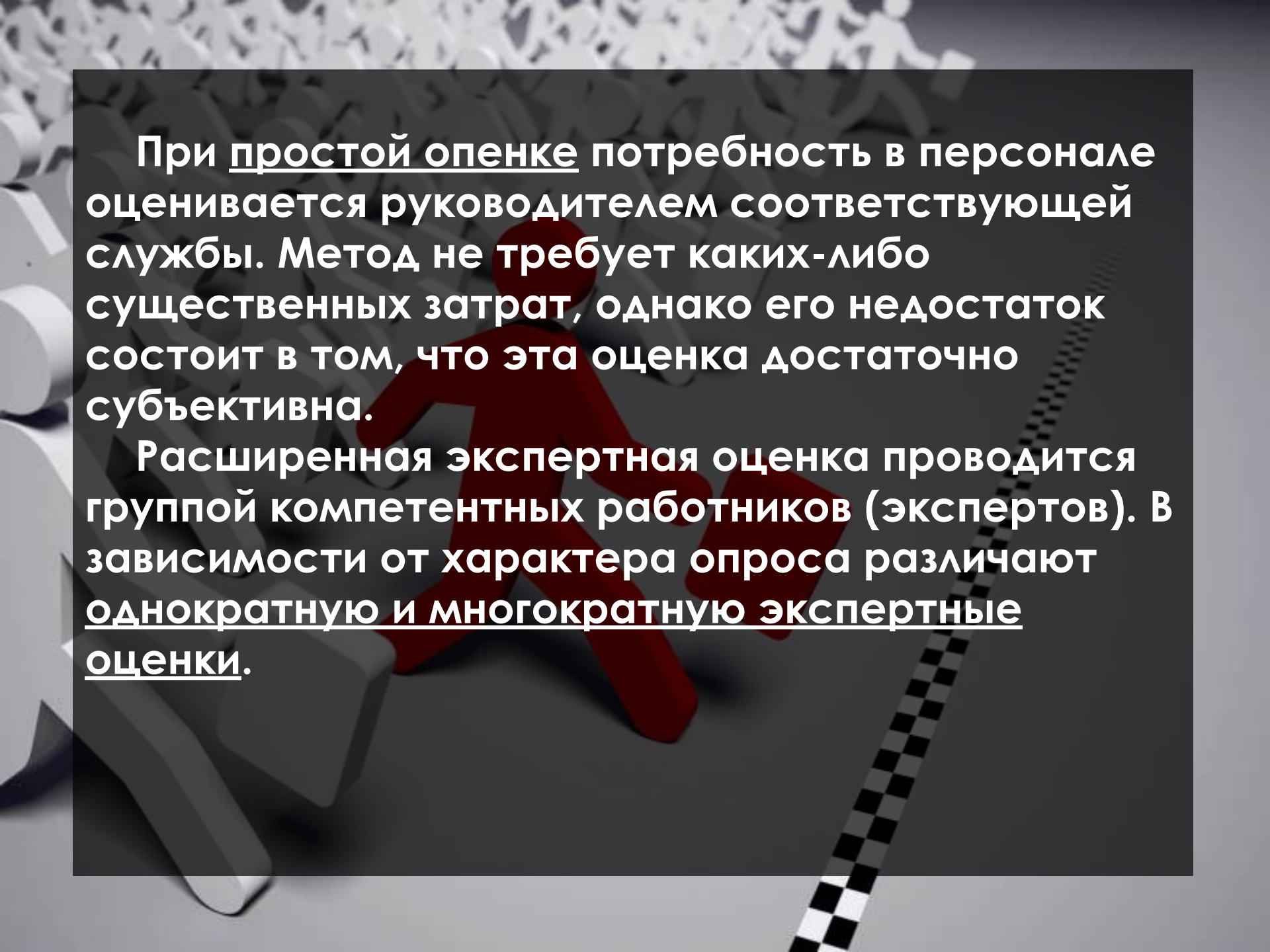
Теснота связи между параметрами выражается коэффициентом корреляции. Взаимосвязь тем выше, чем выше коэффициент корреляции.



**Применение методов экспертных оценок производится с использованием опыта специалистов и руководителей. Эти методы подразделяются на:**

- простую оценку;**
- расширенную оценку, включающую как однократную, так и многократную экспертную оценку.**



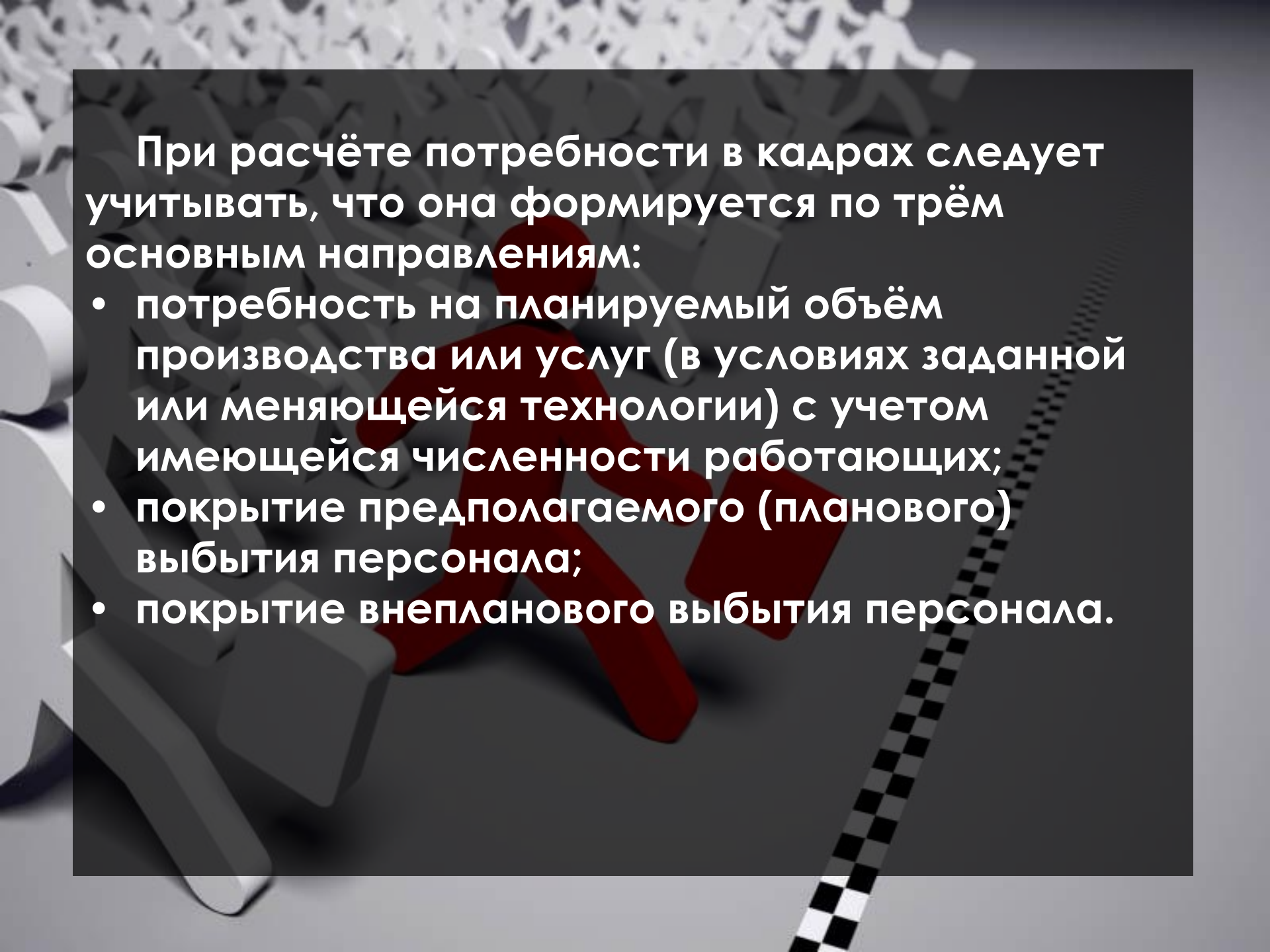


При простой оценке потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы. Метод не требует каких-либо существенных затрат, однако его недостаток состоит в том, что эта оценка достаточно субъективна.

Расширенная экспертная оценка проводится группой компетентных работников (экспертов). В зависимости от характера опроса различают однократную и многократную экспертные оценки.

В процессе однократной экспертной оценки планируемая потребность в персонале оценивается каждым членом экспертной группы в отдельности и затем согласовывается между всеми ее членами. Недостатком здесь является то, что при определенных обстоятельствах групповая оценка может быть искажена под воздействием более авторитетного члена группы экспертов.

С целью обеспечения объективности групповой оценки проводится многократная экспертная оценка, известная в практике как метод Дельфи. Суть ее состоит в том, что первичная экспертная оценка потребности в персонале обобщается и доводится до сведения всех членов группы. Обобщенный результат второй экспертной оценки закладывается в прогноз потребности персонала на предстоящий период.



При расчёте потребности в кадрах следует учитывать, что она формируется по трём основным направлениям:

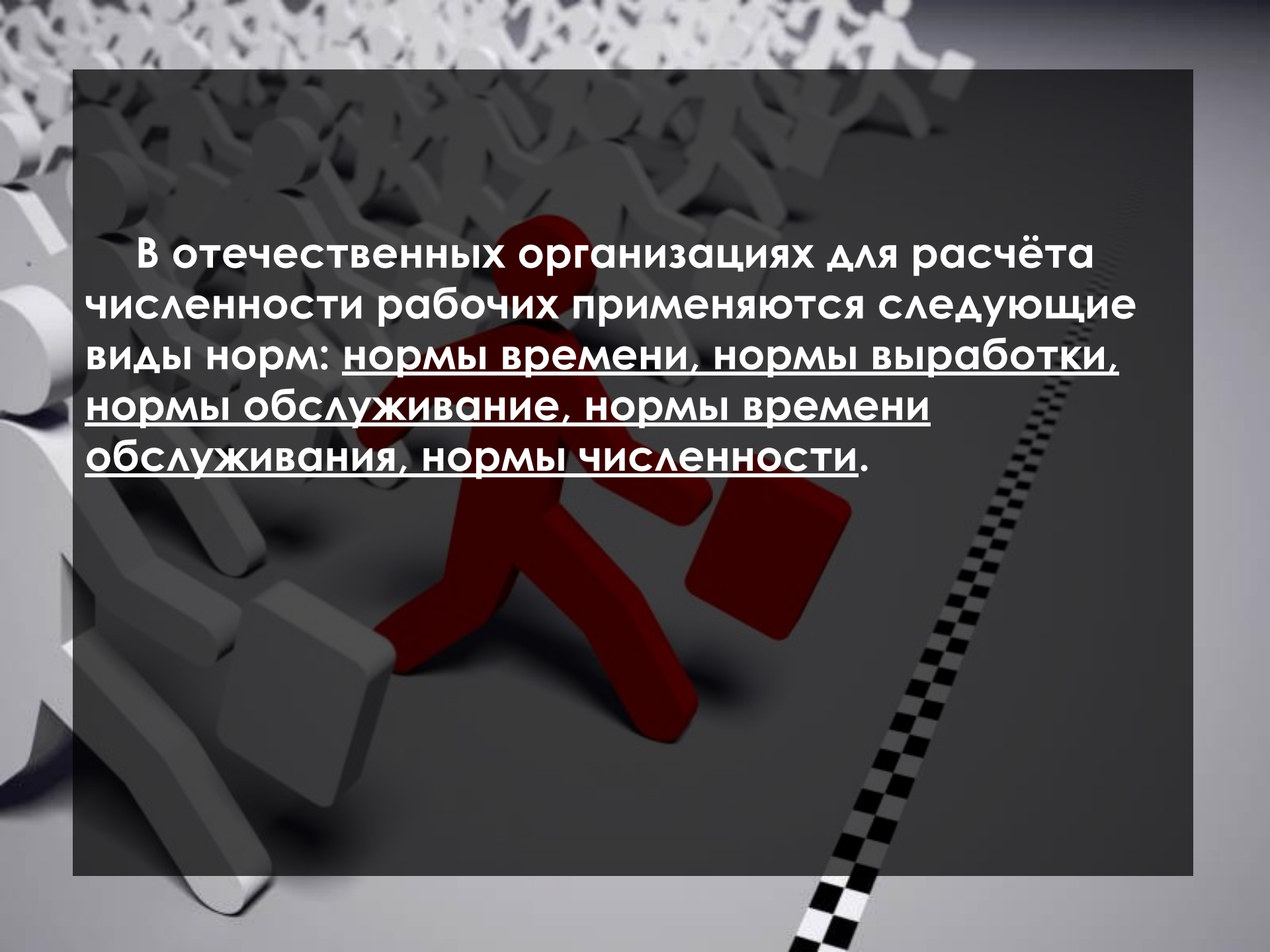
- потребность на планируемый объём производства или услуг (в условиях заданной или меняющейся технологии) с учетом имеющейся численности работающих;
- покрытие предполагаемого (планового) выбытия персонала;
- покрытие внепланового выбытия персонала.

К плановому выбытию персонала относятся:  
сокращение численности работников в связи с уменьшением объёмов производства или услуг;  
направление сотрудников в длительную командировку (на обучение, стажировку и т.п.);  
уход на длительный период в отпуск по уходу за детьми и т.п.

Большую сложность для планирования представляет выбытие персонала по внеплановым причинам. К ним относятся, как правило, причины увольнения работника по собственному желанию. В этом случае планирование выбытия кадров может производиться на основе статистических данных о численности работников, уволенных по указанным причинам за последние 3–5 лет.

## 7.5. Нормирование и учёт численности персонала

Нормирование численности работающих сотрудников является ключевым, опорным звеном всей системы управления персоналом. Грамотное, научно обоснованное решение возникающих здесь проблем позволяет не только рассчитать потребную численность работающих по профессиям, квалификации, осуществить расстановку людей по подразделениям и тем самым заложить количественную базу для формирования системы управления персоналом. Оно в значительной мере предопределяет успешность всей производственной деятельности коллектива организации.

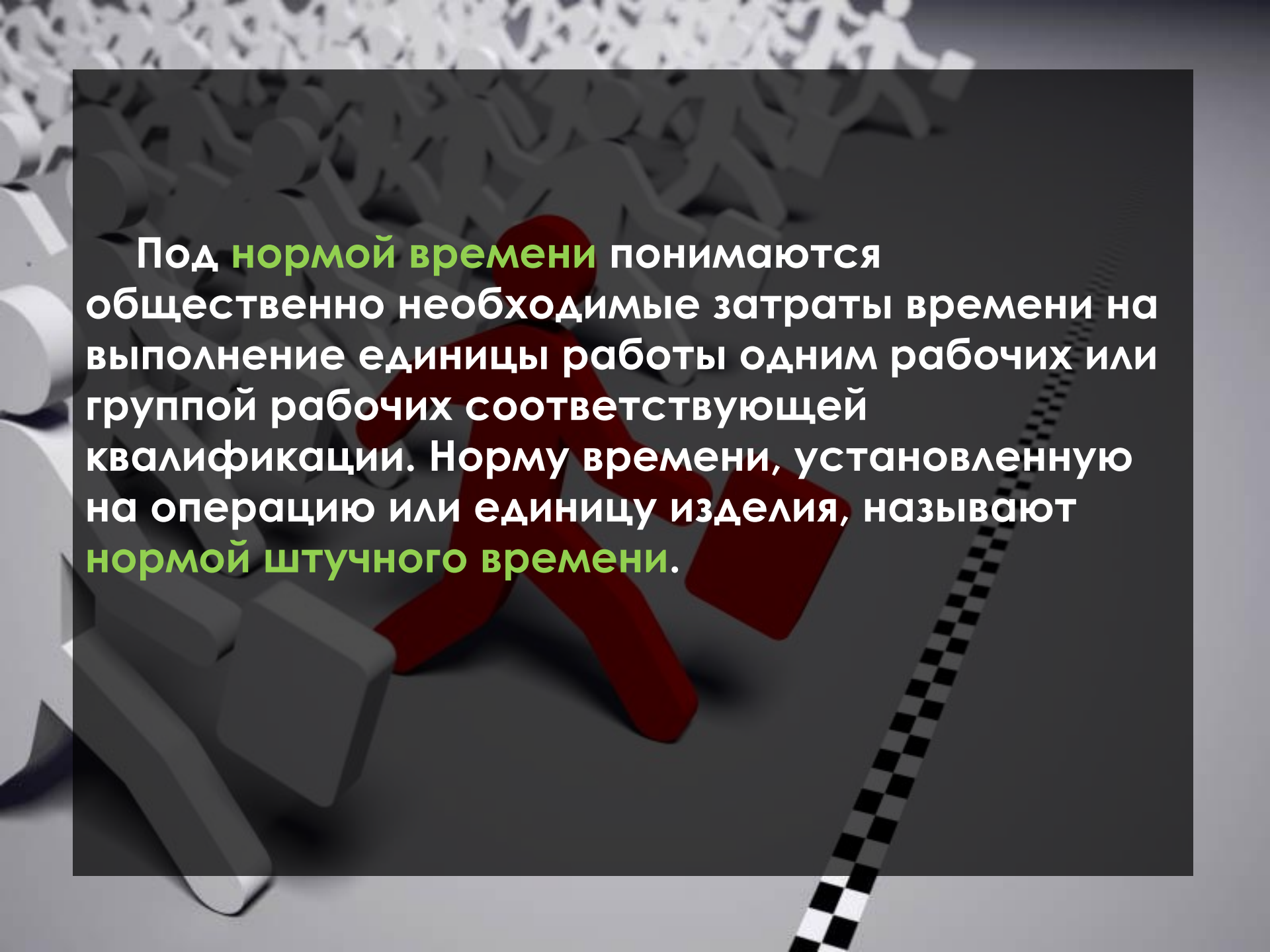


В отечественных организациях для расчёта численности рабочих применяются следующие виды норм: нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы времени обслуживания, нормы численности.

# Нормы, применяющиеся для расчета численности рабочих

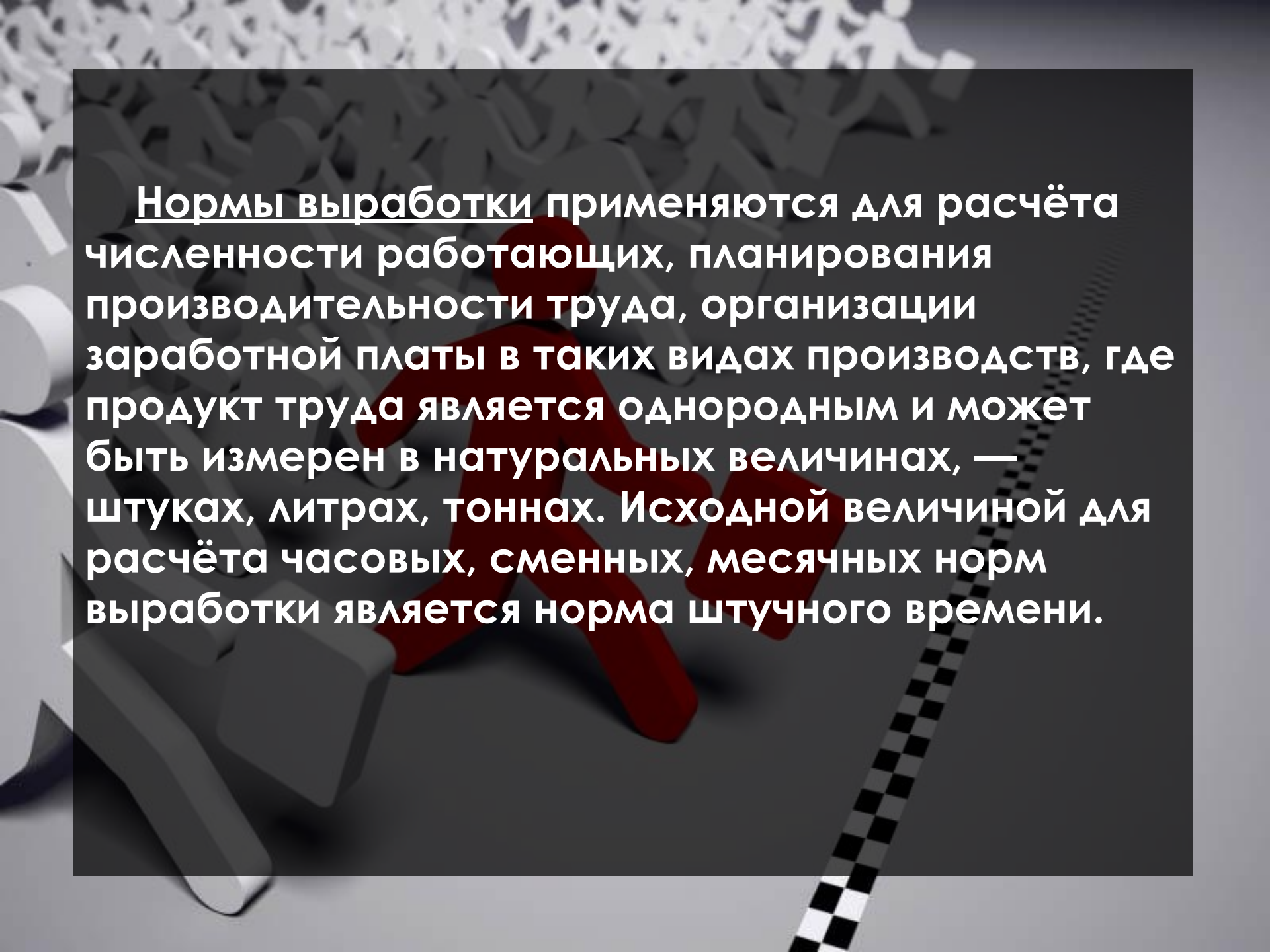


Рис. 7.6. Нормы, применяющиеся для расчёта численности рабочих

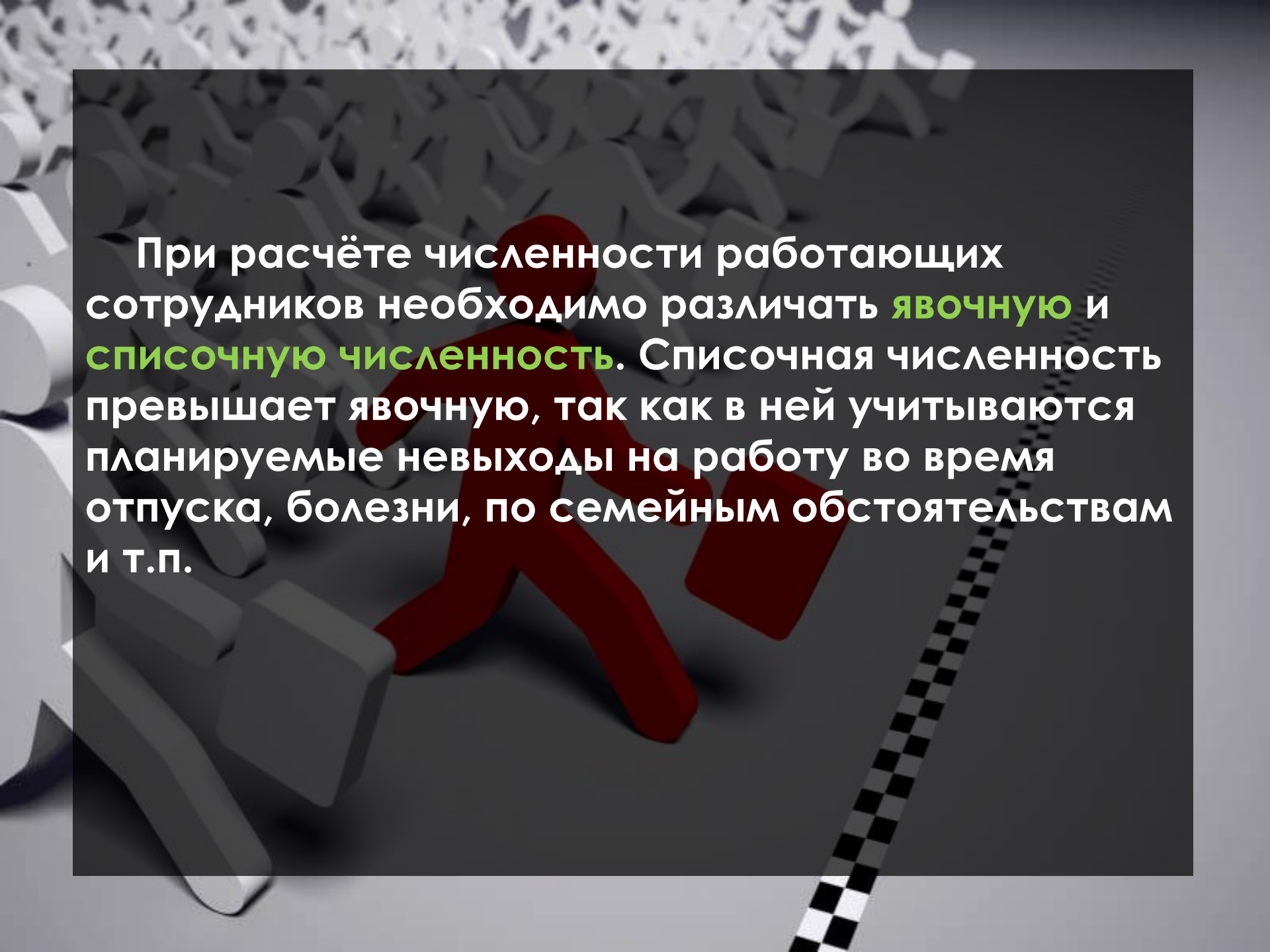
A 3D rendered scene featuring a large crowd of small, grey, stylized human figures in the background. In the foreground, a single red figure is running towards the right, carrying a red briefcase. A black and white checkered finish line is visible in the lower right corner. The background is a dark, textured surface.

Под **нормой времени** понимаются общественно необходимые затраты времени на выполнение единицы работы одним рабочим или группой рабочих соответствующей квалификации. Норму времени, установленную на операцию или единицу изделия, называют **нормой штучного времени**.

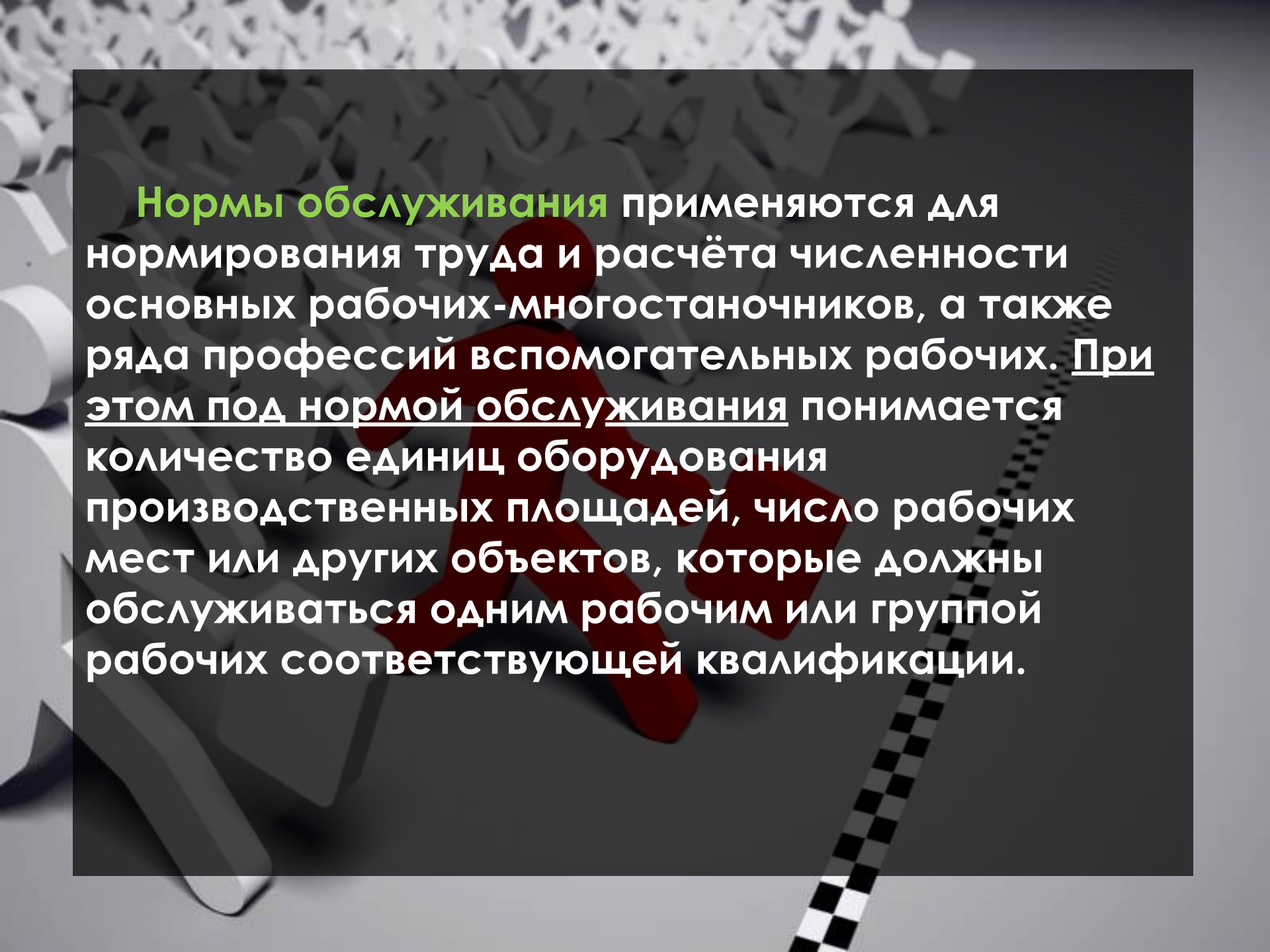




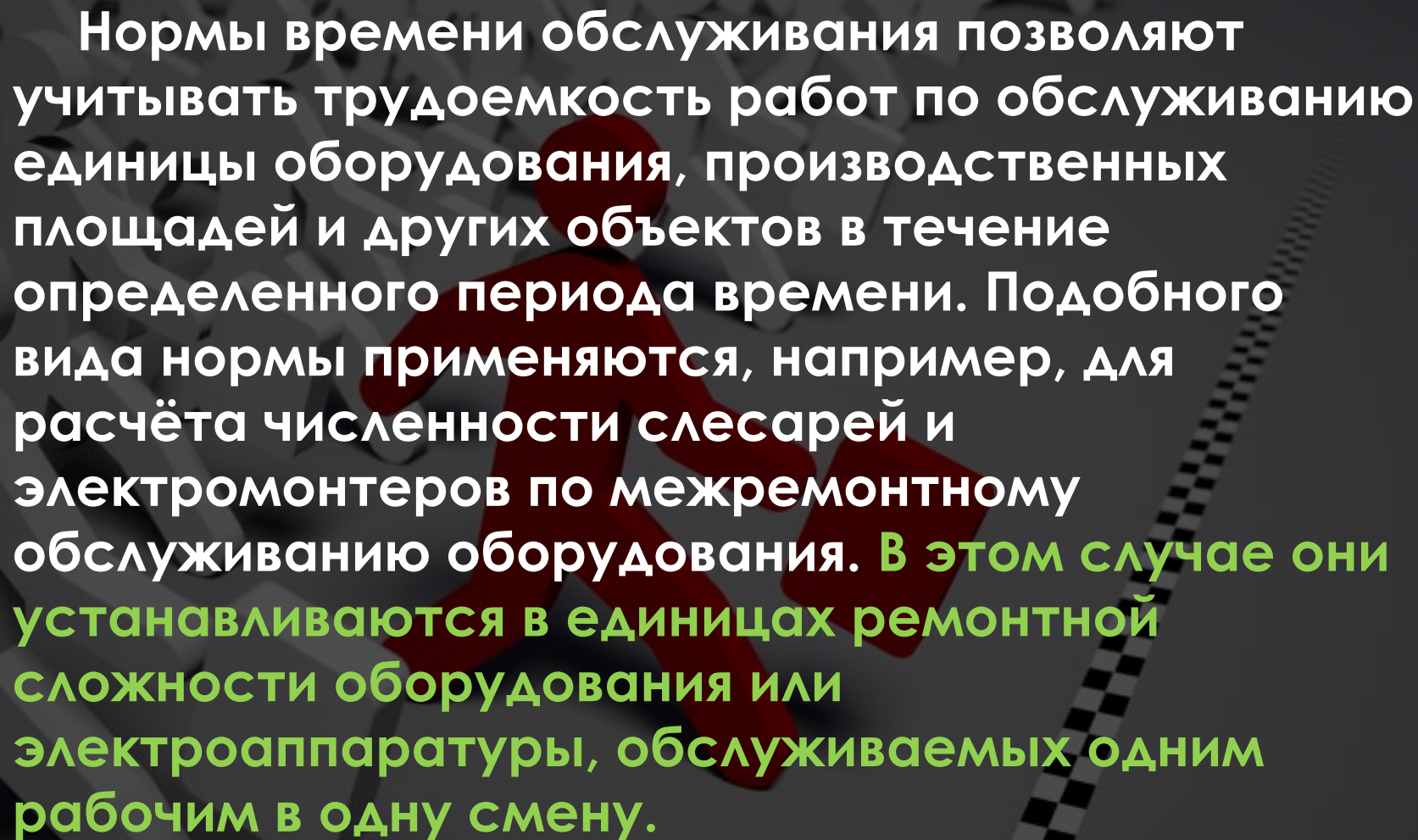
Нормы выработки применяются для расчёта численности работающих, планирования производительности труда, организации заработной платы в таких видах производств, где продукт труда является однородным и может быть измерен в натуральных величинах, — штуках, литрах, тоннах. Исходной величиной для расчёта часовых, сменных, месячных норм выработки является норма штучного времени.



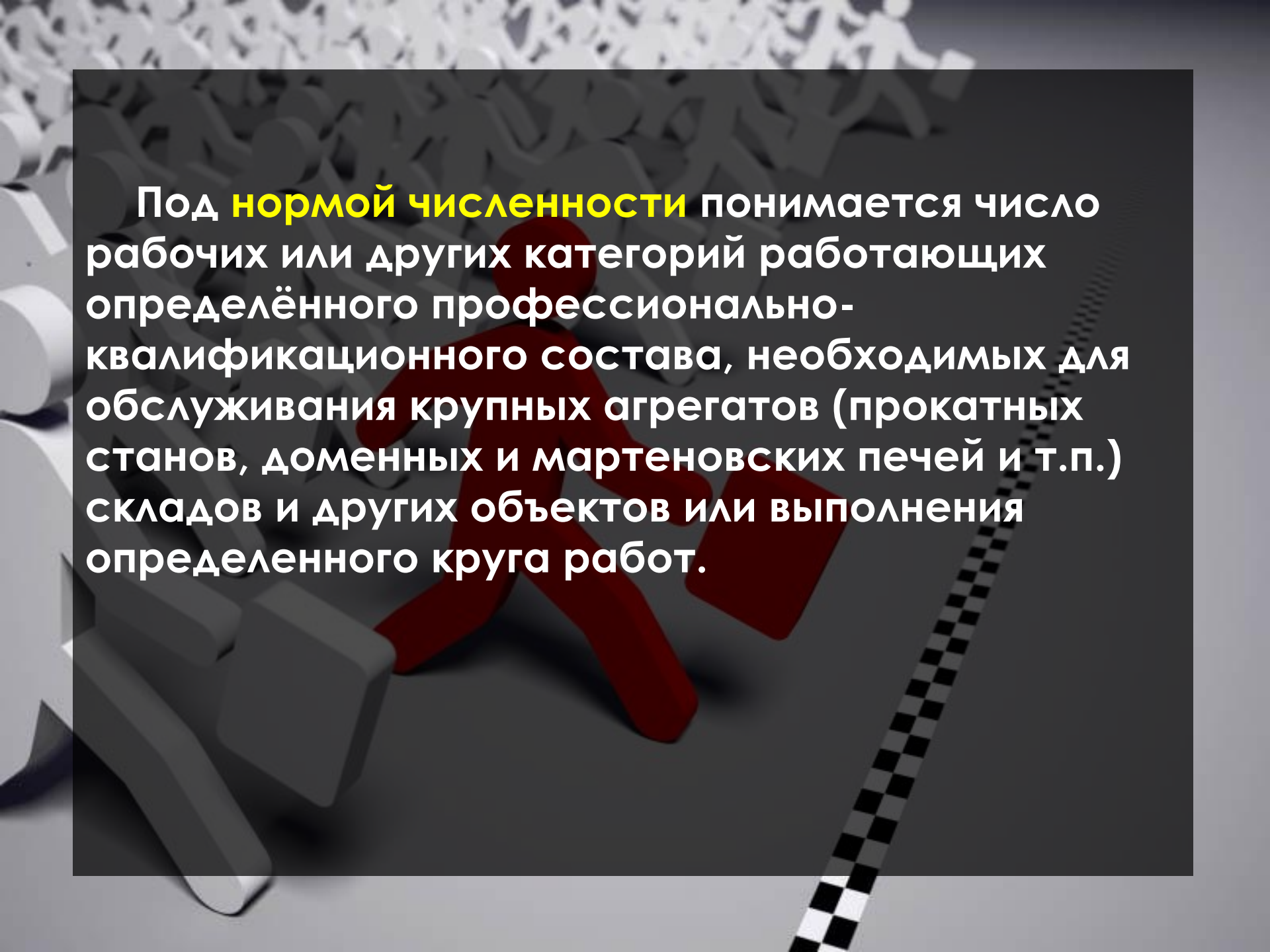
При расчёте численности работающих сотрудников необходимо различать **явочную** и **списочную численность**. Списочная численность превышает явочную, так как в ней учитываются планируемые невыходы на работу во время отпуска, болезни, по семейным обстоятельствам и т.п.

The background features a dark, textured surface with several 3D human figures in various colors (red, grey, white) scattered across it. A prominent black and white checkered line runs diagonally from the bottom right towards the center. The text is overlaid on a dark grey rectangular area.

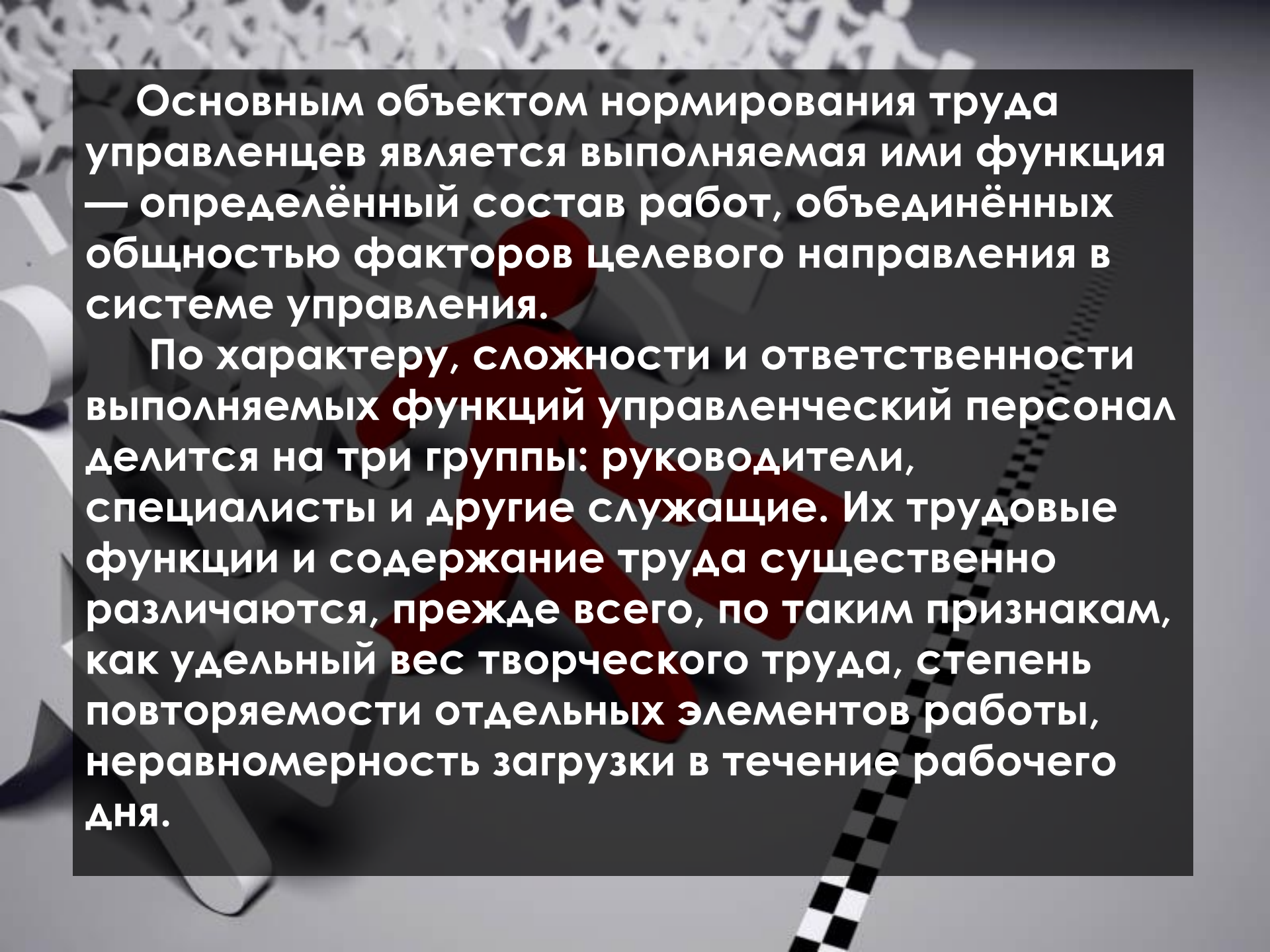
**Нормы обслуживания** применяются для нормирования труда и расчёта численности основных рабочих-многостаночников, а также ряда профессий вспомогательных рабочих. При этом под нормой обслуживания понимается количество единиц оборудования производственных площадей, число рабочих мест или других объектов, которые должны обслуживаться одним рабочим или группой рабочих соответствующей квалификации.



Нормы времени обслуживания позволяют учитывать трудоемкость работ по обслуживанию единицы оборудования, производственных площадей и других объектов в течение определенного периода времени. Подобного вида нормы применяются, например, для расчёта численности слесарей и электромонтеров по межремонтному обслуживанию оборудования. В этом случае они устанавливаются в единицах ремонтной сложности оборудования или электроаппаратуры, обслуживаемых одним рабочим в одну смену.



Под **нормой численности** понимается число рабочих или других категорий работающих определённого профессионально-квалификационного состава, необходимых для обслуживания крупных агрегатов (прокатных станов, доменных и мартеновских печей и т.п.) складов и других объектов или выполнения определенного круга работ.



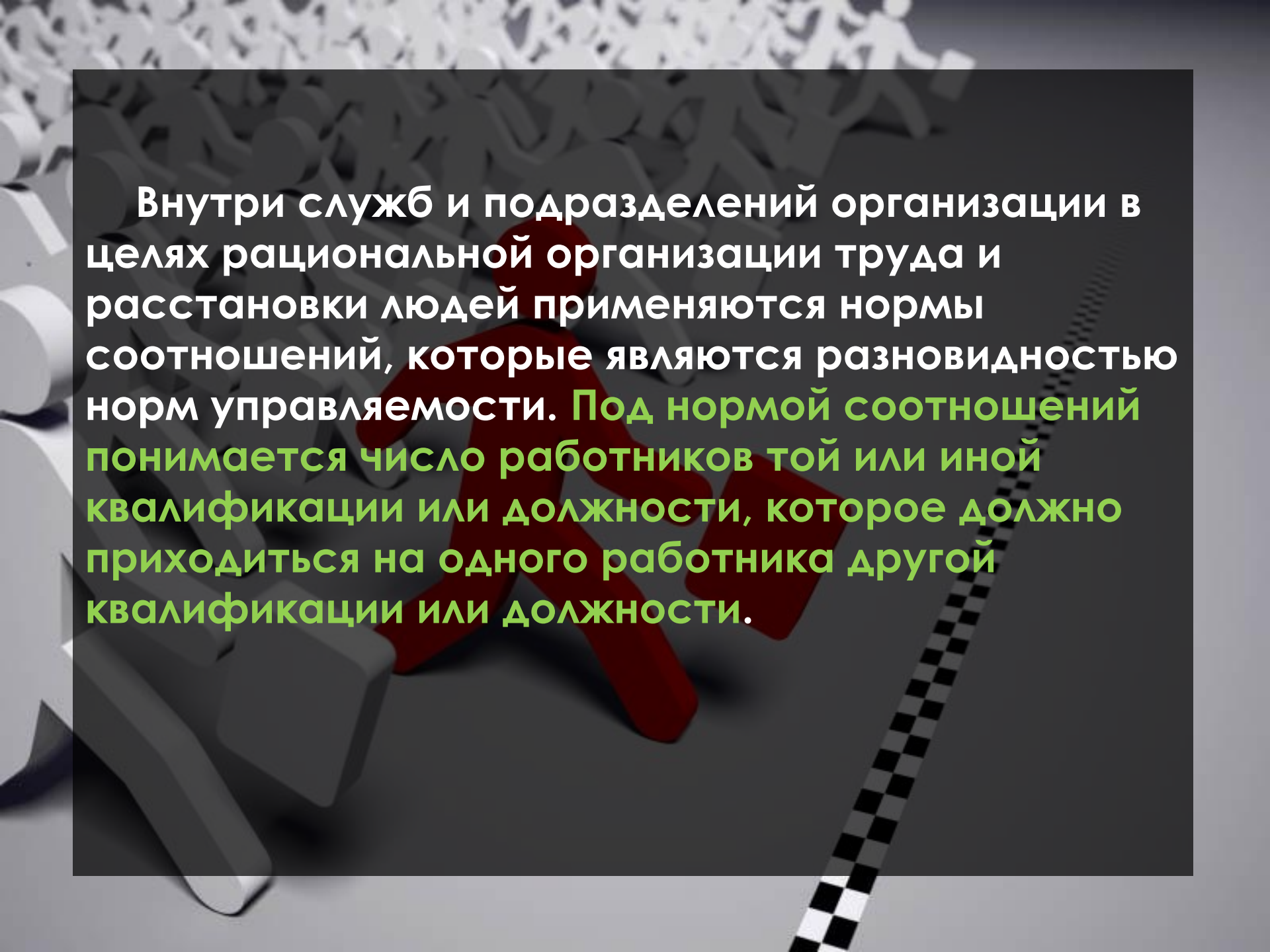
Основным объектом нормирования труда управленцев является выполняемая ими функция — определённый состав работ, объединённых общностью факторов целевого направления в системе управления.

По характеру, сложности и ответственности выполняемых функций управленческий персонал делится на три группы: руководители, специалисты и другие служащие. Их трудовые функции и содержание труда существенно различаются, прежде всего, по таким признакам, как удельный вес творческого труда, степень повторяемости отдельных элементов работы, неравномерность загрузки в течение рабочего дня.

Для нормирования повторяющихся работ, выполняемых другими служащими (машинистками, чертежниками, копировальщиками, счетоводами), и расчетов потребной их численности могут применяться нормы времени и нормы выработки.

В тех случаях, когда другие служащие выполняют работы, не стабильные по объему, но с наличием периодически повторяющихся элементов, для нормирования труда и расчётов численности персонала следует использовать нормы обслуживания. С помощью норм обслуживания определяется необходимая численность табельщиков, кассиров, диспетчеров и др.

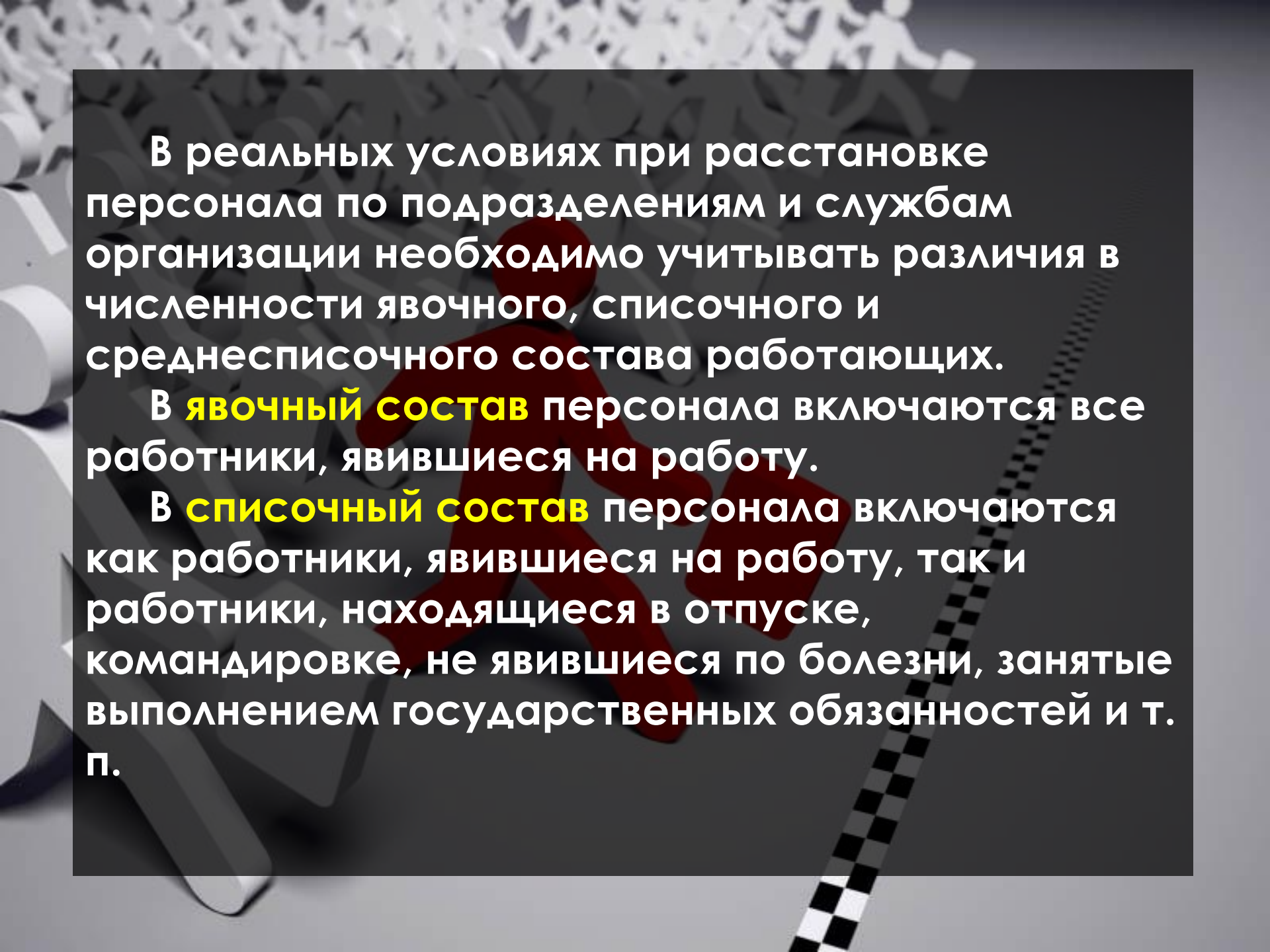
Нормирование труда линейных и функциональных руководителей осуществляется с помощью **нормы управляемости** (под такой нормой понимается число работников или подразделений, которыми должен руководить один руководитель).



Внутри служб и подразделений организации в целях рациональной организации труда и расстановки людей применяются нормы соотношений, которые являются разновидностью норм управляемости. Под нормой соотношений понимается число работников той или иной квалификации или должности, которое должно приходиться на одного работника другой квалификации или должности.



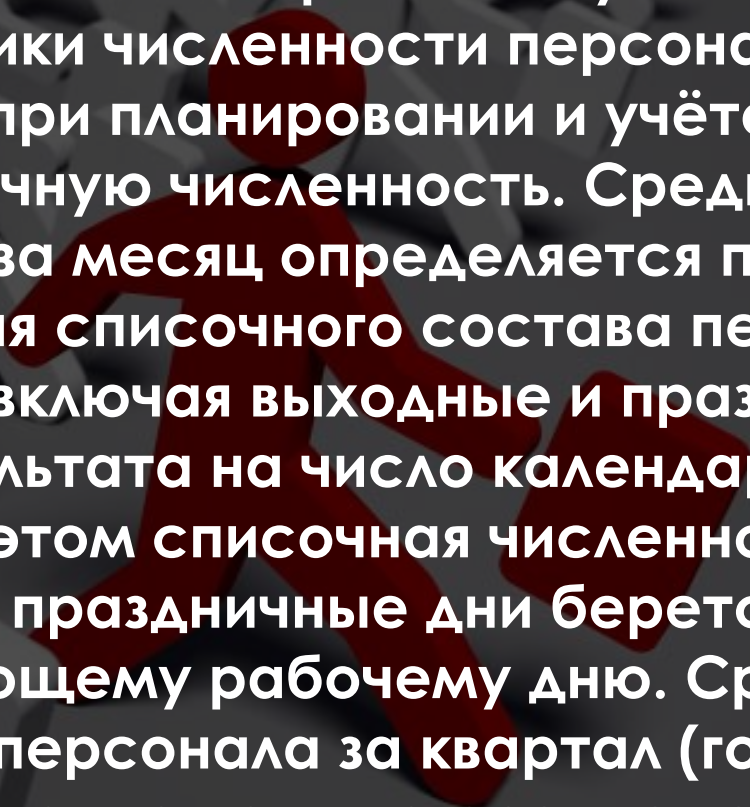
С помощью норм соотношений устанавливаются, прежде всего, оптимальные «отношения между численностью основных категорий: управленческого персонала, руководителей, специалистов и других служащих, а также соотношения между отдельными должностными группами внутри этих категорий. **Нормы соотношений** выражаются отношением, приведенным к единице, либо в виде размерных цепочек. К примеру, такое соотношение численности руководителей, специалистов и других служащих, как  $1: 6: 10$ , означает, что в данном подразделении на одного руководителя приходится шесть специалистов и десять других служащих.

The background features a dark grey gradient with a central red stick figure walking towards the right. A black and white checkered line, resembling a race track, curves from the bottom right towards the center. The overall scene is abstract and modern.

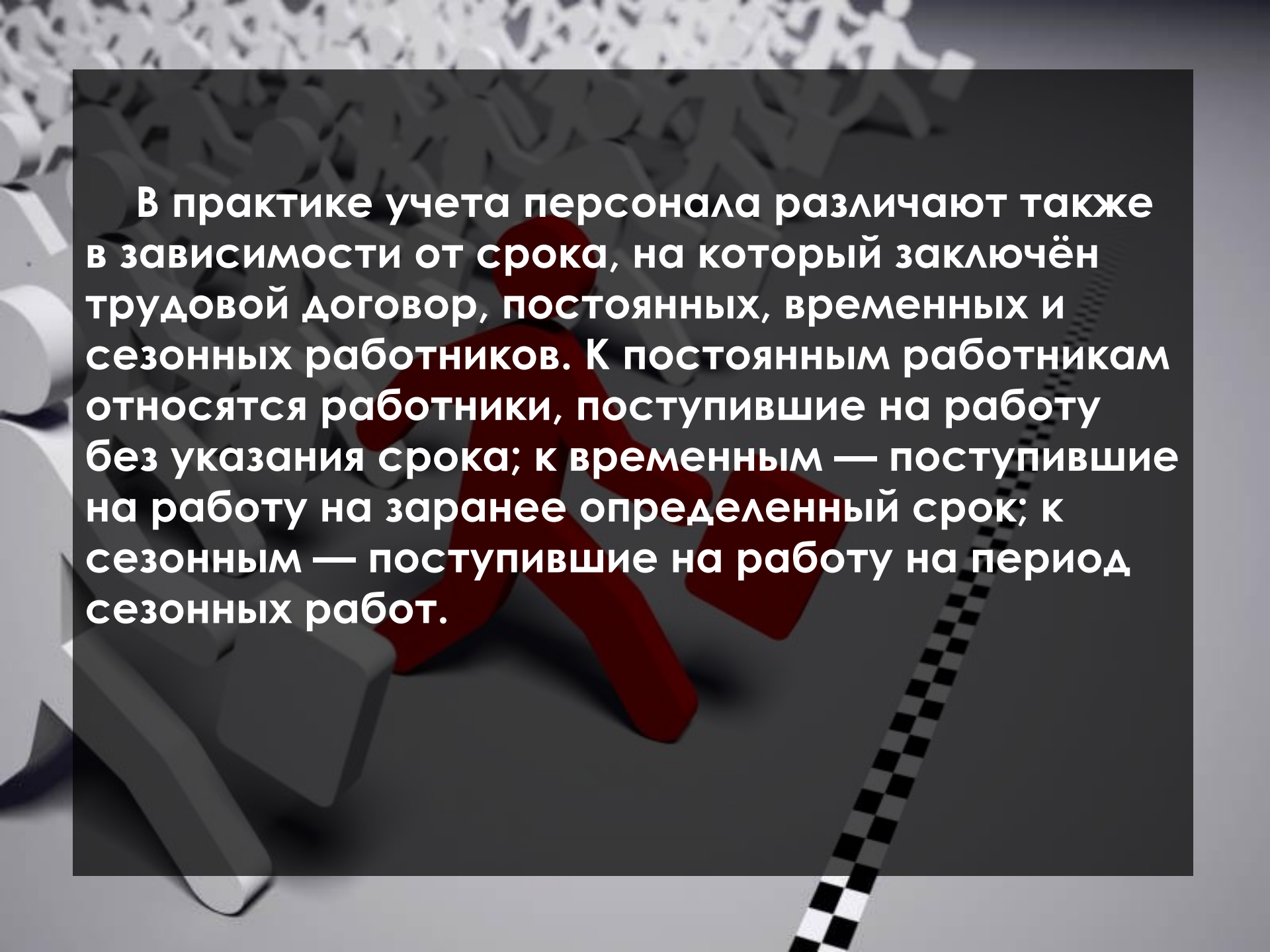
В реальных условиях при расстановке персонала по подразделениям и службам организации необходимо учитывать различия в численности явочного, списочного и среднесписочного состава работающих.

В **явочный состав** персонала включаются все работники, явившиеся на работу.

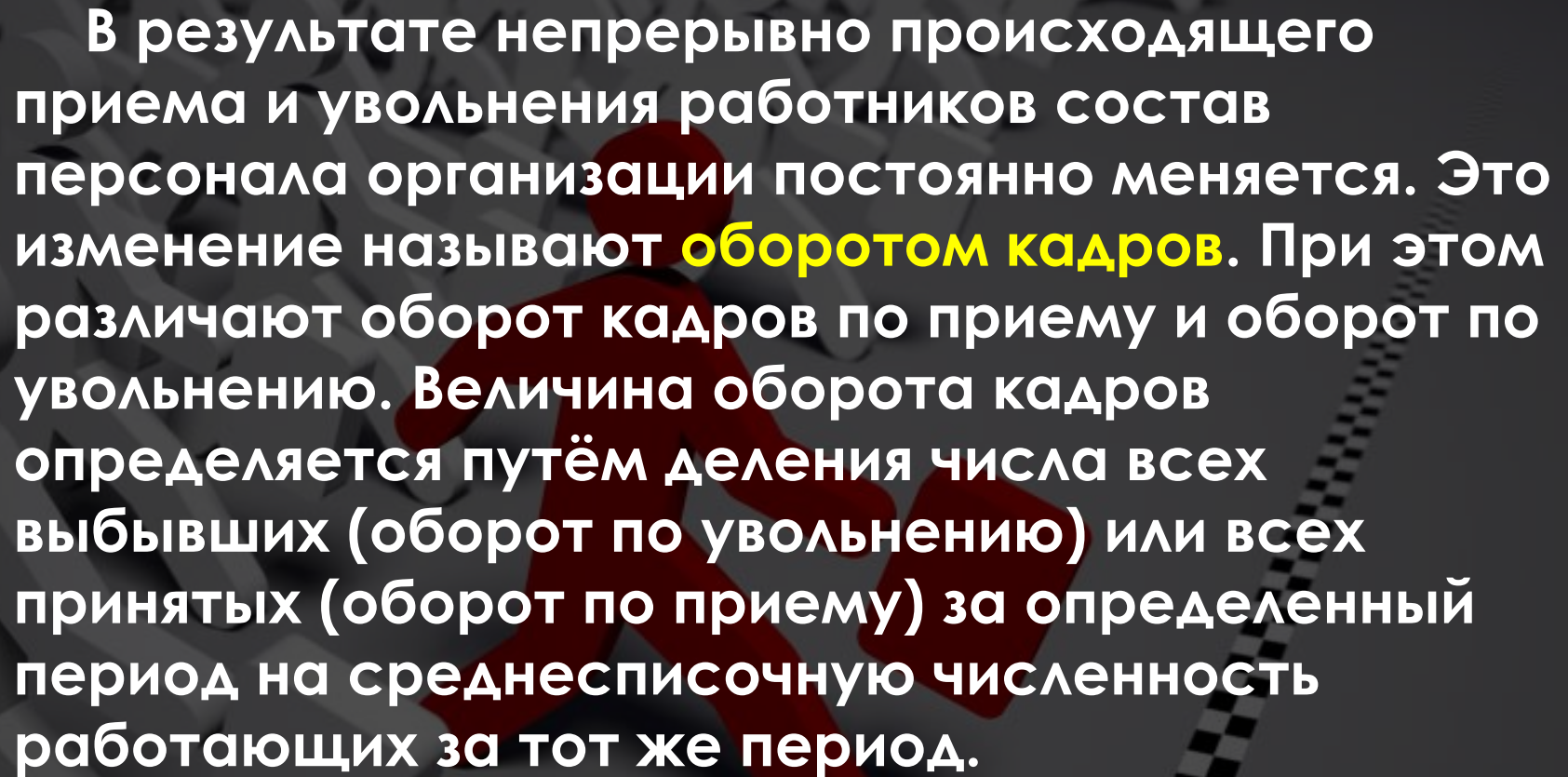
В **списочный состав** персонала включаются как работники, явившиеся на работу, так и работники, находящиеся в отпуске, командировке, не явившиеся по болезни, занятые выполнением государственных обязанностей и т. п.



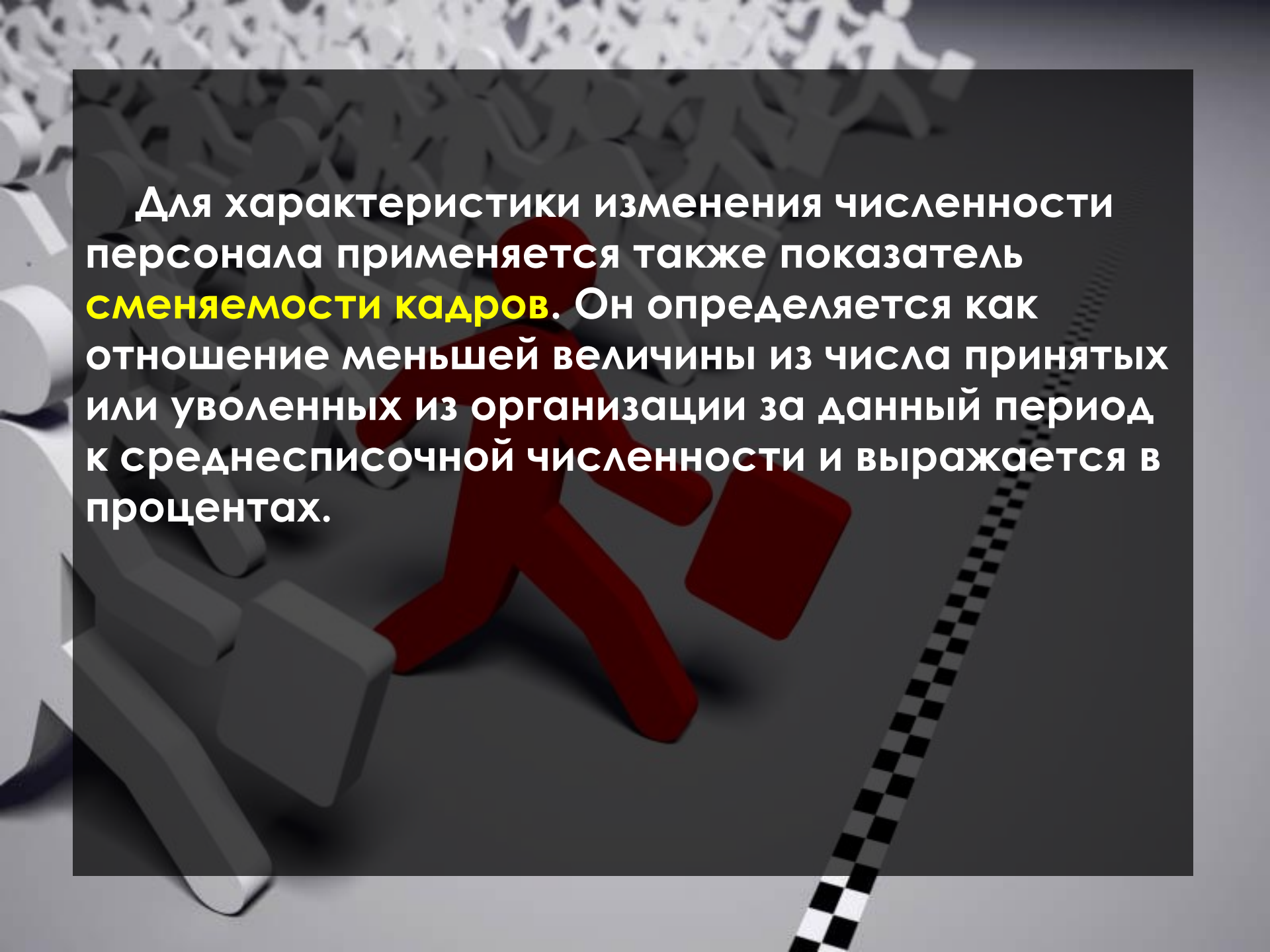
Списочная численность персонала в связи с приемом и увольнением постоянно меняется и может быть дана только на определенную дату. Поэтому для характеристики численности персонала за месяц, квартал, год при планировании и учёте определяют среднесписочную численность. Среднесписочная численность за месяц определяется путём суммирования списочного состава персонала за все дни месяца (включая выходные и праздничные дни) и деления результата на число календарных дней в месяце. При этом списочная численность персонала в выходные и праздничные дни берется по предшествующему рабочему дню. Среднесписочная численность персонала за квартал (год) рассчитывается как сумма среднемесячной численности за этот период, деленная на соответствующее число месяцев.



**В практике учета персонала различают также в зависимости от срока, на который заключён трудовой договор, постоянных, временных и сезонных работников. К постоянным работникам относятся работники, поступившие на работу без указания срока; к временным — поступившие на работу на заранее определенный срок; к сезонным — поступившие на работу на период сезонных работ.**

The background features a 3D-rendered scene with several stylized human figures in shades of gray and white, some appearing to be in motion. A prominent red figure is in the center, holding a briefcase. A black and white checkered line, resembling a race track finish line, runs diagonally across the bottom right corner. The overall scene is set against a dark, gradient background.

В результате непрерывно происходящего приема и увольнения работников состав персонала организации постоянно меняется. Это изменение называют **оборотом кадров**. При этом различают оборот кадров по приему и оборот по увольнению. Величина оборота кадров определяется путём деления числа всех выбывших (оборот по увольнению) или всех принятых (оборот по приему) за определенный период на среднесписочную численность работающих за тот же период.



Для характеристики изменения численности персонала применяется также показатель **сменяемости кадров**. Он определяется как отношение меньшей величины из числа принятых или уволенных из организации за данный период к среднесписочной численности и выражается в процентах.



Важной характеристикой стабильности трудового коллектива является **текучесть кадров**, величина которой определяется путём деления числа уволенных (по собственному желанию, за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины) за определенный период времени на среднесписочную численность работников за тот же период.

**Спасибо за внимание**

