

**ГБОУ СПО ТК-34**

**Презентация по предмету:  
«Управление персоналом»**

**На тему:  
«Кадровое планирование»**

**Подготовила студентка группы 03-5 ГС  
Абрамова А.Д.**

# Формирование кадровой стратегии

Кадровая стратегия – это как правило, совокупность основных моделей, представлений и принципов, которые применяются в работе с кадрами организации

Цель кадровой стратегии - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда



## Организации реализуют

### Открытую кадровую политику


организация комплектует свой состав (независимо от уровня ответственности) за счет внешних источников

### Закрытую кадровую политику

Закрытая кадровая стратегия характерна для организаций, делающих ставку (за исключением технических должностей) исключительно на внутренние источники комплектования кадров




# Основные этапы построения кадровой стратегии :



нормирование, состоящее в формулировании общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии целями и ценностями организации



программирование, включающее разработку системы процедур, мероприятий и кадровых технологий



мониторинг персонала, заключающийся в реализации конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала и оценки эффективности этих мер

**К основным направлениям работы с персоналом (управление персоналом) относят следующее :**

**планирование трудовых ресурсов (анализ и прогноз потребностей)**

**набор персонала**

**отбор персонала**

**адаптация персонала**

**подготовка руководящих кадров**

**разработка системы стимулирования**

**обучение персонала**

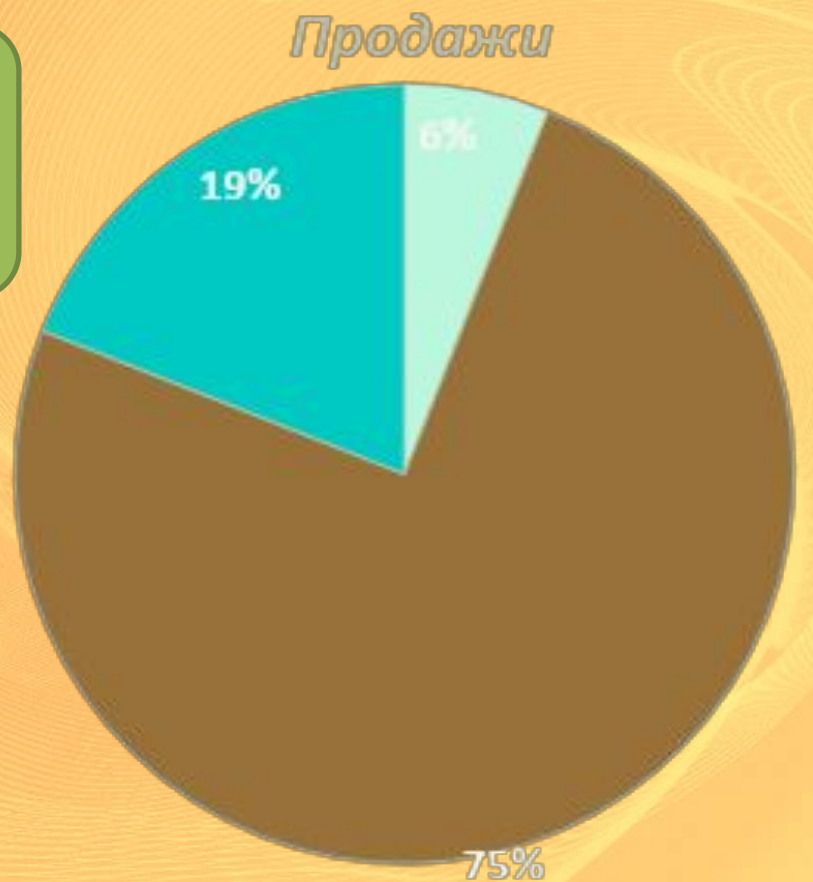
**планирование карьеры**

**оценка трудовой деятельности**

**мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия**

## Временные показатели планирования:

Процент  
организаций,  
позволяющий себе  
данные уровни  
планирования



- долгосрочное (стратегическое) 3-5 лет
- среднесрочное (тактическое) 1-3 года
- краткосрочное (оперативное) до 1 года

*Содержание кадровых мероприятий,  
характерных для организаций с открытым  
типом кадровой стратегии*

**Стадии  
жизненного  
цикла  
организации**

**Формирование**

**Уровень планирования**

**Долгосрочный  
(стратегический)**

**Среднесрочный  
(тактический)**

**Краткосрочное  
(оперативное)**

*Привлечение молодых, перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам*

*Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организации, поведение курсов. Установление контактов с рекрутерскими фирмами*

*Отбор менеджеров и специалистов под конкретные проекты*



*Динамический  
рост*

Активная  
политика  
привлечения  
профессионало  
в

Разработка  
принципов и  
процедур оценки  
кандидатов и  
работы. Обучение  
управленцев.  
Формирование  
вертикальных и  
горизонтальных  
управленческих  
команд.  
Планирование  
трудовых  
ресурсов

Разработка  
штатного  
расписания.  
Создание  
должностных  
инструкций.  
Описание  
политики фирмы  
в документах и  
правилах. Набор  
персонала под  
конкретные виды  
работ. Адаптация  
персонала

*Стабилизация*

Разработка  
новых форм  
организации  
труда под  
новые  
технологии

Разработка  
оптимальных  
схем  
стимулирования  
труда,  
увязанные с  
получением  
прибыли  
организацией.  
Анализ и  
рационализация  
рабочих мест

Реализация  
программ  
оценки и  
стимулирования  
труда  
персонала.  
Набор  
эффективных  
менеджеров



*Спад*

Не  
рассматривается

Создание  
нормативных  
документов по  
кадровому  
аспекту  
ликвидации  
предприятия.  
Установление  
контактов с  
фирмами по  
трудоустройству

Оценка персонала  
с целью  
сокращения.  
Консультирование  
персонала по  
вопросам  
профессионально  
й ориентации,  
программ  
обучения и  
трудоустройству.  
Использование  
схем частичной  
занятости

*«Возрождение»*

Оценка  
потребности в  
персонале для  
различных  
этапов жизни  
организации

Поиск  
перспективных  
специалистов

Консультационн  
ая помощь  
персоналу (в  
первую очередь  
психологическа  
я). Реализация  
программ  
социальной  
помощи

*Содержание кадровых мероприятий,  
характерных для организаций с закрытым типом  
кадровой стратегии*

**Уровень планирования**

**Стадии  
жизненного цикла  
организации**

**Долгосрочный  
(стратегически  
й)**

**Среднесрочный  
(тактический)**

**Краткосрочное  
(оперативное)**

**Формирование**

**Создание  
собственных  
(фирменных)  
институтов**

**Поиск  
перспективных  
студентов,  
выплата  
стипендии,  
стажировка на  
предприятии**

**Привлечение  
друзей,  
родственников,  
знакомых**

**Динамический  
рост**

**Планирование  
карьеры.  
Разработка  
нетрадиционных  
способов найма**

**Проведение  
внутрифирменных  
программ обучения с  
учетом личных  
потребностей в  
обучении. Разработка  
программ  
стимулирования  
труда в зависимости  
от вклада и выслуги  
лет**

**Набор  
сотрудников с  
высоким  
потенциалом и  
способных к  
обучению.  
Проведение  
программ  
адаптации  
персонала**

*Стабилизация*

Разработка схем  
оптимизации  
труда,  
сокращения  
трудовых затрат

Реализация  
программ  
обучения  
управленческого персонала,  
разработка  
социальных  
программ

Создание  
кружков  
«качества»,  
активное  
включение  
персонала в  
оптимизацию  
деятельности  
организации.  
Использование  
ресурсов  
«внутреннего  
найма» -  
совмещения

*Спад*

Не  
рассматривается

Проведение  
программ  
переподготовки

Поиск рабочих  
мест для  
перемещаемого  
персонала.  
Увольнение в  
первую очередь  
новых  
сотрудников



*«Возрождение»*

Создание  
«инновационны  
х» отделов.  
Разработка  
программ  
стимулирования  
творческой  
активности  
сотрудников.  
Проведение  
конкурсов  
проектов

Разработка  
программ  
частичной  
занятости по  
основному  
направлению с  
возможностью  
реализовать  
активность  
сотрудников в  
направлениях,  
полезных  
фирме

Культивировани  
е «философии  
фирмы».  
Включение  
персонала в  
обсуждение  
перспектив  
развития  
организации

# Планирование потребности и расчет численности персонала

Успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

*как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией?*

*каких затрат потребуют запланированные мероприятия?*

*сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется?*

*каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала?*

*каким образом обеспечить условия для развития персонала?*

# Оценка потребности организации в персонале носит

## КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ ХАРАКТЕР

*Основывается на анализе предполагаемой организационной структуры, требований технологического производства, маркетингового плана и прогнозе изменения количественных характеристик персонала*

## КАЧЕСТВЕННЫЙ ХАРАКТЕР

*Учитывает ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения персонала, которые необходимы организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале*



## Разработка организационного и финансового плана укомплектования

Включает в  
себя:

разработку программы  
мероприятий по  
привлечению персонала

разработку или  
адаптацию методов  
оценки кандидатов

расчет финансовых  
затрат на привлечение и  
оценку персонала

реализацию  
оценочных  
мероприятий

оценку затрат на  
осуществление  
программ развития  
персонала

разработку программ  
развития персонала

# Расчет численности персонала

текущий  
(оперативный)

долговременный  
(перспективный)

**ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ:**



- ✓ Производственная программа;
- ✓ Нормы выработки
- ✓ Планируемый рост повышения производительности труда;
- ✓ Структура работ

# Формулы

Общая потребность предприятия в рабочих кадрах

**Ч** – Общая  
потребность  
предприятия в  
рабочих кадрах  
**ОП** – объем  
производства  
**В** – выработка на  
одного рабочего

$$Ч = ОП : В$$

Дополнительная потребность в кадрах (ДП)  
представляет собой различие между общей  
потребностью и наличием персонала на начало  
расчетного периода



## Общая потребность предприятия в специалистах и служащих

**A** – общая  
потребность  
предприятия в  
специалистах и  
служащих

**Ч<sub>с</sub>** – численность  
специалистов,  
имеющихся в отрасли,  
регионе на начало  
планируемого периода

**Д** – дополнительная  
потребность в  
специалистах

$$A = Ч_c + Д$$



**РАСЧЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ  
ПОТРЕБНОСТИ В СПЕЦИАЛИСТАХ И  
СЛУЖАЩИХ ВКЛЮЧАЕТ:**

**ДП** - дополнительная потребность в  
кадрах

**$A_{пл}$**  - общая потребность в специалистах  
в планируемом периоде

**$A_б$**  - общая потребность в специалистах в  
базовом периоде

**развитие предприятия:**

$$ДП = A_{пл} - A_б$$

**частичную замену практиков, временно занимающих должности  
специалистов:**

**$K_в$**  - коэффициент выбытия  
специалистов (2-4% от общей  
численности в год)

$$ДП = A_{пл} * K_в$$

**возмещение естественного  
выбытия работников,  
занимающих должности  
специалистов и  
руководителей**

**учет вакантных должностей,  
исходя из утвержденных  
штатов, с учетом  
ожидаемого выбытия  
работников**

*Долговременный расчет потребности в специалистах имеет место только при планировании на период более 3-х лет*



Коэффициент насыщенности определяется отношением числа специалистов на 1000 работников или на 1 млрд. руб. объема производства:

$$A = Ч_p * K_n$$

$Ч_p$  – среднесписочная численность рабочих  
 $K_n$  – нормативный коэффициент насыщенности специалистами



# Расчет численности управленческого персонала

*По характеру сложности и  
ответственности функций  
управление персоналом делится на:*

*руководители*

*другие служащие*

*специалисты*

**Нормы управляемости – это число работников или подразделений, которыми должен руководить 1 руководитель**



**Для директора завода нормой управляемости является число его заместителей и число структурных подразделений, находящихся в его подчинении, а для мастера – число рабочих или число бригадиров**

**Норма соотношения** – это число работников той или иной квалификации или должности, которое должно приходиться на 1 работника другой квалификации или должности



*С помощью норм соотношения устанавливаются оптимальные соотношения между численностью управленческого персонала, руководителей, специалистов и служащих*



❖ *Одним из перспективных направлений дальнейшего совершенствования нормирования труда и расчета численности персонала является применение метода микроэлементного нормирования*



*Его сущность заключается в том, что все многообразие трудовых действий можно свести к ограниченному количеству простейших движений и на каждое из них установить время выполнения*



*При расстановке персонала по подразделениям и службам организации необходимо учитывать различия в численности явочного, списочного и среднесписочного состава рабочих*

*В явочный состав персонала включаются работники, явившиеся на работу и работники, находящиеся в отпуске, командировке, не явившиеся по болезни и т.д.*

*Списочная численность персонала в связи с приемом на работу и увольнением постоянно меняется и может быть дана только на определенную дату. Поэтому для характеристики численности персонала за месяц/квартал/год при планировании и учете определяют среднесписочную численность*

*Списочная численность определяется (за месяц) суммированием списочного состава персонала за все дни месяца и деления результата на число календарных дней в месяце*



*Списочная численность превышает явочную, т.к. в ней учитываются планируемые невыходы на работу во время отпуска, болезни и т.д.*



Чтобы определить списочную численность ( $Ч_c$ ), необходимо умножить явочную численность ( $Ч_я$ ) на коэффициент, учитывающий планируемые невыходы на работу

$$K = 1 + \% \text{ планируемых невыходов} / 100\%$$

Списочная численность работников данной профессии и квалификации рассчитывается по формуле:

$$Ч_c = Q * K / \Phi * K_1$$

1  $Q$  – объем работ данного вида (чел/час)

$\Phi$  – фонд времени работника, за который был выполнен объем  $Q$  (часы)

$K$  – коэффициент, учитывающий невыходы на работу

2  $K_1$  – коэффициент, учитывающий уровень выполнения норм

***Должностная инструкция -***

организационно-правовой документ, определяющий функции, задачи, основные права, обязанности и ответственность работника при осуществлении служебной деятельности согласно занимаемой должности

***Должностные обязанности –***

совокупность действий, реализуемых работником для выполнения предписанных задач

***Задачи –*** система целей, реализацию которых данный работник должен обеспечить в рамках достижения общей цели общества