

# **Планирование работы с персоналом организации**

# **1. Понятие кадрового планирования в HR-менеджменте**

*Кадровое планирование* — функция процесса управления персоналом, направленная на определение потребности организации в трудовых ресурсах и источники покрытия этих потребностей.

Результаты представляются в виде стратегии развития персонала предприятия (кадрового баланса).

## *Задачи кадрового планирования*

- создать наиболее ценный ресурс фирмы — персонал
- обеспечить расстановку персонала по принципу «каждый человек на своем месте» (программа развития персонала)
- определить направления вложения средств в целях получения максимального дохода от использования персонала

## *Функции кадрового планирования*

- формирование профессионально-квалификационной модели кадрового потенциала организации
- определение маркетинговой стратегии на рынке труда
- планирование найма, карьерного роста и увольнения персонала

## *Виды кадрового планирования*

- стратегическое (от 1 до 3 лет):  
маркетинг персонала, организационная структура управления
- оперативное (до 1 года): план по труду и заработной плате.

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

- анализ факторов внешней среды — ситуации на рынке труда, развития технологий, особенностей социальных потребностей, требований законодательства, кадровой политики конкурентов
- анализ внутренних факторов — целей организации, финансовых ресурсов, кадрового потенциала

## *Разделы плана маркетинга персонала*

- требования к персоналу (профессиональные, психологические, социальные, демографические)
- потребности в персонале (численность по категориям)
- источники покрытия потребностей (наем, ротация)
- затраты на персонал (реклама, обучение, переобучение, увольнение)



*Проектирование структуры управления — планирование рабочих групп (численности, функций, подчиненности), управленческих команд и коммуникационных связей между ними. Этапы:*

- структуризация целей и выделение подсистем
- группировка функций по подсистемам;
- расчет численности подсистем
- определение связей между подсистемами
- определение иерархии организации
- распределение прав и ответственности подсистем

# *Показатели эффективности структуры управления*

- ЭКОНОМИЧНОСТЬ
- ГИБКОСТЬ
- АДАПТИВНОСТЬ
- ОПЕРАТИВНОСТЬ
- НАДЕЖНОСТЬ

# *Показатели, требующие корректировки структуры*

- перегрузка руководства,
- разногласия по организационным вопросам
- рост масштабов производства
- изменение технологии управления
- внешней обстановки

## **2. Планирование производительности труда и показателей по труду**

# *Нормативная база кадрового планирования*

- организационную структуру
- штатное расписание (+должностные инструкции, профессиограммы)
- нормы и нормативы расчета численности персонала

*Организационная структура* — это графическое отображение принятой в организации модели управления

- показывает взаимосвязи между всеми подразделениями (работниками) в организации
- разрабатывается в соответствии с принятой стратегией развития организации
- утверждается приказом руководителя
- служит основанием для составления штатного расписания

*Штатное расписание* — нормативный документ, устанавливающий расчетную численность персонала организации, расстановку персонала по должностям и структурным подразделениям, схемы должностных окладов

- утверждается руководителем организации
- служит основанием для установления и изменения окладов персоналу

*Положение о подразделении* — документ, регламентирующий деятельность структурного подразделения, определяющий его место в организационной структуре предприятия, функции и задачи, а также полномочия его руководителя.

## *Разделы*

- общая часть (подчиненность, степень самостоятельности, др.)
- задачи
- организационная структура
- функции
- взаимоотношения с другими подразделениями
- права
- ответственность



*Должностная инструкция* — нормативный документ, регламентирующий деятельность работника в рамках должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность

*Основная задача должностной инструкции* — обеспечить персональную ответственность за выполнение функций, установить баланс прав, обязанностей и ответственности для каждого работника

*Профессиограмма* — это описание профессии (должности) и требования к работнику (личностная спецификация).

*Включает:*

- анализ должности (описание управленческих функций)
- формулировку основных типовых разделов должностной инструкции

*Личностная спецификация* — это набор требований (основных, желаемых), предъявляемых к работнику: физический облик, образование, опыт, интеллект, компетенция, интересы, черты характера

*Нормы и нормативы расчета численности персонала — совокупность методических документов, позволяющих обосновать потребность организации в персонале по категориям работников*

*Правила внутреннего распорядка* - устанавливает общие требования к трудовой дисциплине в организации.

*Разделы:*

- общие положения
- порядок приема, перевода и увольнения работников
- основные обязанности работников и администрации
- рабочее время и его использование
- поощрения за успехи в работе
- взыскания за нарушение трудовой дисциплины
- внутренний режим
- организация работы

*Оперативный план по труду и заработной плате* — комплексный документ, содержащий всю необходимую информацию о персонале, производительности труда и заработной плате в организации на планируемый период (месяц, квартал, год). *Разделы:*

- численность и состав персонала (трудоемкость работ и производительность труда, баланс рабочего времени, расчет численности персонала по категориям)
- кадровый баланс (фактическая обеспеченность рабочей силой, план-график комплектования, ротации, обучения, аттестации персонала)
- фонд оплаты труда (сметы расходования фондов зарплаты, материального поощрения, соотношение между ростом производительности труда и его оплатой)

# **3. Планирование потребности и расчет численности персонала**

Разработка стратегии управления человеческими ресурсами и создание планов организационно-технических мероприятий по ее реализации являются процессом планирования человеческих ресурсов.

Основная цель планирования человеческих ресурсов состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора – работников, их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм. Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов.

Конкретное определение потребности в персонале - расчет необходимого числа работников по их

- количеству,
- квалификации,
- времени,
- занятости,
- расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия.

Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату.

Представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.



Эффективное планирование человеческих ресурсов положительно влияет на результаты организации благодаря:

пользования персонала.

анию процесса приема на работу

офессионального обучения

ы для развития других программ управления персоналом

щих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной п

- Внутренние факторы формирования потребности в персонале:

- Цели организации
- Текущая организационная стратегия
- Внутриорганизационная динамика рабочей силы

- Внешние факторы:
  - макроэкономические параметры
  - развитие техники и технологии
  - политические изменения
  - конкуренция и состояние рынка сбыта

## Методы прогнозирования потребностей в персонале:

я – перенесение сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее ; «+» - возможность учесть изменения в развитии организации и внешней среды

тной оценки – использование мнений специалистов (руководителей подразделений) о потребностях в человеческих ресурсах; «+» - участие линейных руководителей в процессе сбора и обработки мнений экспертов, субъективность суждений

е модели - наборы математических формул, позволяющих одновременно использовать данные опроса, экспертных оценок и информацию о динамике факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе; «+» - возможность добиться точных прогнозов, необходимость специальных навыков

## В основе расчета численности персонала —

методы нормирования труда работников, то есть мероприятия по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках задания (работы, функции)

### Основные цели нормирования:

- расчет численности работников
- расчет фонда оплаты труда
- оценка эффективности производства, в том числе использования персонала

Исходными данными для определения необходимой численности рабочих и их профессионального и квалификационного состава являются:

- производственная программа
- нормы выработки
- планируемый рост повышения производительности труда
- структура работ

Общая потребность предприятия в рабочих кадрах (Ч) определяется по следующей формуле:

$$\text{Чоп} = \text{ОП}/\text{В},$$

Где ОП - объем производства,  
В - выработка на 1 работающего.

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

$$\text{Дп} = \text{Чоп} - \text{Чреал}$$

Более конкретные расчеты, как правило, производятся отдельно по следующим категориям:

коэффициенты (с учетом трудоемкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения)

временщики (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности по различным видам работ, нормированных заданий, фонда рабочего времени)

учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения)

общий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание)



## Расчет численности руководителей и специалистов производится:

время — как отношение суммарной трудоемкости по данной функции к нормированному времени на одного работника

обслуживания — как отношение общего числа обслуживаемых объектов (отделов) к количеству объектов, обслуживаемых за одним специалистом

управляемости — как отношение общей численности работников (по каждой функции) к количеству объектов, управляемых за одним руководителем

опытности, когда численность определяется на основе учета опыта работы эффективно действующими специалистами

ность служащих - анализ среднеотраслевых данных, а при их отс  
работанным предприятием нормативам  
ность обслуживающего персонала - по укрупненным нормам обсл  
ность руководителей - с учетом норм управляемости

В условиях современного экономического кризиса ситуация на предприятиях изменилась в корне. Прежде всего, снизилась стабильность производства в связи:

- с необходимостью перестройки производства, увязкой объема продукции со спросом на нее;
- с большей ориентировкой на новации, на выпуск новой продукции;
- с необходимостью параллельного существования на предприятии производства уже освоенной продукции и процесса освоения новых видов продукции, с организацией новых производств;
- с изменениями в организационной структуре самого предприятия вследствие интеграционных и дезинтеграционных процессов.

Все это не может не затруднять расчеты потребности в рабочей силе особенно на дальнейшую перспективу, поэтому акцент стоит делать на краткосрочное (или оперативное) кадровое планирование.

Кадровое планирование - это система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников - внутренних и внешних, имеющие своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки.

Определение потребности в рабочей силе представляет собой начальный этап кадрового планирования. Не зная, какая понадобится численность (в том числе по категориям), нельзя найти и наиболее эффективный путь комплектования штатов.