Кадровое планирование (планирование персонала) — это целенаправленная деятельность по подготовке кадров, обеспечению развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, установлению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием.

Основные задачи кадрового планирования:

1) разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами;

2) объединение кадрового планирований с планированием организации в целом;

3) организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации;

4) содействие в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании;

5) совершенствование системы обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

Сущность кадрового планирования заключается в том, что оно имеет задачей обеспечение необходимым количественным и качественным составом персонала в нужный момент времени и в соответствии с требованиями производства для достижения целей организации, при использовании двух видов источников — внутренних (имеющиеся в организации служащие) и внешних (найденные или привлеченные из внешней среды). Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

Кадровое планирование преследует такие цели, как приемы удержания людей, обладающих нужными качествами и в нужном количестве; наиболее эффективное использование потенциала своего персонала; предвидение проблем, возникающих из возможного избытка или недостатка персонала.

Содержание процесса кадрового планирования выражается в подготовке прогнозов, программ и планов кадрового обеспечения производственной фирмы, требуемой численности, квалификации и эффективности, а также в анализе рынка труда и тенденций его изменения в рассматриваемый период. Большое значение имеет проведение мероприятий по адаптации работников к складывающейся экономической ситуации и изменяющимся условиям труда, определение перспективного пути перемещения кадров, анализ системы рабочих мест организации, разработка программ и мероприятий по развитию персонала, оценке затрат на формирование и обслуживание штатов.

На содержание кадрового планирования оказывают существенное влияние колебания товарного рынка, изменения структуры спроса на производимые товары и услуги.

Кадровое планирование рекомендуется осуществлять, ориентируясь на внедрение новых технологий.

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 разработки кадрового плана содержит разработку и проведение исследований альтернативных вариантов кадрового плана и их влияния на достижение кадрово-экономических целей.

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

Полностью эффективным кадровое планирование является лишь в том случае, если оно интегрировано в общий процесс планирования.

Кадровое планирование исполняет отдел кадров организации в соответствии с информацией, поступающей от структурных подразделений.

Кадровое планирование. Методы кадрового планирования

Планирование потребности в рабочих базируется на данных об имеющихся рабочих местах, а также об их численности и структуре в будущем периоде с учетом развития производства и внедрения плана организационно-технических мероприятий, а численность служащих, специалистов и руководителей на основе действующей структуры управления и работы по ее совершенствованию, штатного расписания, плана замены вакантных должностей.

План по численности работников должен быть увязан с планом по сбыту продукции, финансовым и инвестиционным планом и др. Поскольку исходной точкой в планировании различных показателей является не план производства, а прогноз сбыта продукции, то само планирование приобретает вероятностный характер и его результатом является прогноз тех или иных показателей.

Можно выделить два этапа определения дополнительной потребности предприятия в кадрах:

I этап. Прогноз общей потребности в кадрах в плановом периоде, а также наличного обеспечения кадров, осуществляются по двум основным направлениям:

1. Планирование численности персонала.

2. Планирование профессионального состава работников.

II этап. Расчет плановой дополнительной потребности в кадрах.

Планирование численности персонала

Балансовый метод. В практике часто используется методология планирования «от достигнутого уровня». В соответствии с данным подходом численность рабочих в плановом периоде (ЧРпл) рассчитывается следующим образом:

ЧРпл = ЧРб (Iq / Iw),

где ЧРб численность рабочих в базисном (отчетном) периоде;

Iq индекс роста объема производства;

Iw индекс роста производительности.

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 (примеры анализа использования рабочей силы см. в ч. 2), что должно найти отражение в индексе роста производительности труда.

Такого рода анализ особенно необходим в тех случаях, когда кадровая политика предприятия ориентирована на экономию издержек на рабочую силу, на интенсивный путь развития производства.

Аналитические методы основаны на непосредственном изучении затрат рабочего времени. Их использование предполагает определение трудоемкости i-ro вида работ (Б/п). Зная фактический полезный фонд рабочего времени одного работника (Ф), занятого выполнением i-ro вида работ, расчетную численность можно определить по формуле

ЧРпл ЕНт1/Ф, i=l

Трудоемкость производства i-ro вида работ равняется произведению трудоемкости i-ro вида продукта на его количество по плану.

Определение потребности в основных работниках с помощью этого метода не всегда возможно. Так, в сфере услуг часто не обеспечивается условие непрерывности процесса производства, поэтому общая численность работников по указанному методу рассчитывается с некоторой погрешностью. При расчете в данном случае нужно использовать коэффициент выполнения нормы выработки, который обеспечивает учет равномерности распределения объема производства услуг в течение отчетного периода и экстраполируется в плановый период.

Поскольку расчеты требуемой численности по общепринятым формулам позволяют получить среднегодовой показатель, необходимо проанализировать, имеются ли колебания потребности в рабочей силе в отдельные периоды относительно этого среднегодового показателя, вызванные различиями в выпускаемой продукции и требуемом объеме производства. Причем диапазон колебаний может быть особенно значительным, если анализируется численность в профессиональном разрезе.

Поэтому, рассчитав по формуле среднегодовой показатель, в отдельные периоды времени предприятие может испытывать либо нехватку численности, либо ее излишек.

Однако важно знать не только диапазон колебаний численности рабочих (от максимальной потребности до минимальной), но и продолжительность периода, для которого характерен излишек или недокомплект численности. Только после этого можно решать вопрос о наборе кадров в соответствии со среднегодовой потребностью и методах регулирования возникших рассогласований.

Планирование профессионального состава

Изменения в объемах производства, технике и технологии, в ассортименте продукции влияют не только на общую численность, но и на профессионально-квалификационную структуру работников.

Различные подходы и методы. Так, можно рассчитать численность по каждой профессии (профессиональной группе), и на основании этого путем суммирования определяется общая численность работников, а затем доля каждой профессиональной группы в общей численности. При использовании этого подхода есть опасность, что суммарная численность по профессиям, рассчитываемая по каждой из них на основе своей методики, не будет соответствовать общей численности, рассчитанной укрупненным способом, причем различия могут быть весьма существенными.

Другой подход в определении структуры работников заключается в следующем: вначале определяется общая численность работников, а затем она распределяется в соответствии с существующей (или заданной или прогнозируемой) структурой по профессиям (профессиональным группам). При использовании такого подхода точность расчета зависит от правильного определения самой профессиональной структуры в предстоящем периоде. Существуют три основных метода расчета структуры, относящихся к указанному подходу.

Первый основан на использовании метода экстраполяции: сравнение профессиональной структуры работников предприятия за длительный период (ряд лет), выявление складывающихся тенденций и распространение их на будущий период. Полученную с использованием этого метода структуру работников следует скорректировать с учетом внедрения техники, технологий, изменений в специализации предприятия.

Другой метод расчета перспективной структуры работников по профессиональным группам основан на анализе изменения уровня производительности труда по профессиональным группам. Чем выше производительность труда, тем меньшая численность необходима для выполнения того же объема работ. Рост производительности труда сопровождается высвобождением излишней численности, а отсюда и изменением доли данной профессиональной группы работников в общей численности.

При прогнозировании профессиональной структуры кадров можно использовать расчет матрицы переходов, которая ведется на базе данных об изменении удельных весов профессиональных групп по причине внешней и внутрифирменной текучести. В основе этого метода лежит оценка вероятности межпрофессиональных переходов по причинам текучести (включая возврат в прежнюю группу после увольнения) и экстраполяции сложившихся тенденций. Использование данного метода возможно, если сложившаяся направленность и интенсивность профессионального движения работников на предприятии в определенной мере стабильна, что выявляется соответствующим предварительным анализом. При этом большое значение имеет анализ рациональности использования рабочей силы, поскольку увеличение потребности в новых работниках часто может быть компенсировано более полным использованием нанятой рабочей силы (анализ использования фонда рабочего времени, анализ использования работников по квалификации и др.).

Расчет плановой дополнительной потребности в кадрах

Дополнительная потребность в рабочей силе возникает при изменении объема производства и уровня производительности труда и рассчитывается следующим образом:

ДП = ЧРк ЧРн,

где ЧРк и ЧРн расчетная численность работников соответственно на конец и начало планового периода.

Для разработки плана мероприятий по комплектованию кадров необходимы также сведения о дополнительной потребности на возмещение планируемой убыли рабочей силы и по причинам текучести.

Чтобы получить более полную картину трудообеспеченно-сти, необходимо определить потребность в работниках в профессиональном разрезе, поскольку сложности с набором возникают по отдельным профессиональным группам, а по специалистам по направленности подготовки и должностям.

При решении проблем трудообеспеченности предприятия используется система балансовых расчетов, включающая:

балансовый расчет потребности в работниках в профессиональном разрезе;

балансовый расчет переподготовки и перераспределения рабочей силы;

балансовый расчет удовлетворения потребности в рабочей силе за счет внутренних и внешних источников и др.

На основании составления частных балансов строится итоговый плановый баланс квалифицированных работников.

Методы приведения в соответствие фактической и требуемой численности

При сопоставлении фактической и требуемой численности могут быть выявлены следующие ситуации:

Примечания:

1. В связи с выходом на пенсию, призывом на военную службу, выбытием на учебу и т. п.

2. Решение о наборе со стороны принимается после оценки собственных источников удовлетворения потребности в рабочей силе и возможности организации подготовки кадров (гр. 10 = гр. 7 гр. 8 гр. 9)

требуемая численность выше фактической, и следовательно, предприятие стоит перед необходимостью дополнительного набора рабочей силы со стороны;

требуемая численность меньше фактической, что предполагает высвобождение излишних работников;

фактическая и требуемая численности совпадают. Однако сложившаяся численность рабочей силы может не соответствовать потребностям производства по элементам ее структуры (по категориям, подразделениям, функциональным и профессиональным группам работающих), а также пути удовлетворения потребности в рабочей силе для каждой группы могут быть различными. Поэтому анализ ситуации и выбор стратегии трудообеспеченности необходимо проводить применительно к каждой из структурных составляющих общей численности персонала.

На современном этапе развития менеджмента при планировании численности и структуры персонала основное внимание стало уделяться анализу потенциала работников и планированию мероприятий по повышению эффективности его использования, а не изменению численности.

Задание: проведение планирования численности и структуры персонала турфирмы «J»

Пусть прогнозируемое увеличение объема производства турфирмы «J» в результате реализации рекламных мероприятий составляет:

в период «высокого» сезона (янв, март-апр., июнь-авг) на А% от уровня объема производства соотв. периодов в отчетном году,

в период межсезонья на В% от уровня объема производства соотв. периодов в отчетном году. При условии, что ФРВ (фонд рабочего времени) и продолжительность рабочего дня не изменятся, в результате проведения мероприятийпо снижению средних затрат времени на обслуживание одного потребителя (продажу одной туруслуги) планируется снизить этот показатель до ЗВ мин.

Исходные данные для расчетов планируемой численности персонала представлены в табл. 1.14-1.18. Вопросы для обсуждения:

1. Цели кадрового планирования.

2. Виды кадрового планирования.

3. Методы планирования потребности в персонале.

4. Процесс кадрового планирования.

5. Система анализа содержания работ.

6. Анализ кадрового потенциала.

Планирование численности и структуры персонала

Пусть прогнозируемое увеличение объема производства зультате реализации рекламных мероприятий составляет:

в период «высокого» сезона (янв, март-апр., июнь-авг) на 20% от уровня объема производства соответствующих периодов в отчетном году,

в период межсезонья на 5% от уровня объема производства соответствующих периодов в отчетном году. При условии, что ФРВ и продолжительность рабочего дня не изменятся, в результате проведения мероприятий по снижению средних затрат времени на обслуживание одного потребителя (продажу одной туруслуги) планируется снизить этот показатель до 40 мин.

Исходные данные для расчетов планируемой численности персонала представлены в табл. 1.8-1.9.

На основании представленных данных производится планирование численности и структуры работников предприятия.

Планирование численности работников

Расчет планируемой численности основного производственного персонала на основе определения трудоемкости услуг.

1) Расчет коэффициента выполнения нормы выработки отчетного периода (Кн отч) производится по следующей формуле:

К = Те / (ССЧ х ФРВ),

н отч ' v ''

е те трудоемкость продукции, нормо-часы;

QC4 среднесписочная численность персонала (группы персонала), чел;

фРВ среднегодовой фонд рабочего времени одного работника, ч.

Кнотч = (0,75 х 39780) / (8 х 240) = 0,42 = Кнш].

2) Расчет планируемой численности (ЧПпл) основного производственного персонала производится по формуле:

ЧП = Те / (ФРВ х К ),

пл пл ' v пл н отч»

Таким образом,

Чцпл = (0,67 х 46583) / (1920 х 0,42) = 38,7 (или 39 чел.)

3) Составление планового баланса основного персонала

(менеджеров по продаже туруслуг).

4) Построение графика поквартальных колебаний потребности в основном производственном персонале.

Таким образом, очевиден излишек численности менеджеров по продаже туруслуг в период 4 кв. и недокомплект в период с 1 кв. по 3 кв. Такие колебания потребности в персонале связаны с сезонностью спроса на предлагаемые тур фирмой услуги.

Планирование структуры персонала

Планирование структуры основного производственного нала на основе анализа изменения производительности = 39 чел.

пл „ \_

1) Расчет относительной экономии численности работников в результате использования резервов роста продуктивности труда, в ходе совершенствования его организации производится по формуле

Э = ЧПК /I Чп ,

ч отч б ' w отч'

где ЧП , ЧПотч численность персонала соответственно в базисном и отчетном периодах;

т индекс изменения продуктивности труда.

W

Э = 9 / 1,43 9 = -3 (чел.)

Таким образом, для прежнего уровня производства услуг (базисного периода) предприятию в отчетном периоде необходимо было следующее количество работников:

ЧП10ТД = 9-3 = 6 (чел.);

ЧП2отд = 28 + 1 = 29 (чел.),

а значит, структура, требуемая для выполнения прежнего объема работ, изменится.

2) Определение доли менеджеров по продаже туруслуг каждого отдела в общей численности данной профессиональной группы (рис. 1.4).

С учетом изменения производительности труда планируемая численность менеджеров по продаже туруслуг составит:

ЧПплюТд = (17,1x39)/ 100 = 7 (чел.)

ЧПпл2от„==32(чел.)

3. Расчет планируемой численности персонала по балансовому методу и структуры (построение матрицы межпрофессиональных переходов).

1) Определение общей планируемой численности (балансовый метод) (см. табл. 3.1)

ЧП = ЧП (Т / Т 1

пл = 63 (1,05 / 1,02) = 64,8 (или 65 чел.).

2) Выявление динамики межпрофессиональных переходов в отчетном периоде (табл. 1.12. ст. 5, 6)

dp = Чр х 100 / ССЧ,

где d доля работников i-категории в общей численности персонала, %;

Ч численность работников i-категории, чел. с!А1отд = 1x100/63 = 1,58 (%);

где dA 2 от и dA 2 от доля административных работников прибывших (+) по причине внутрифирменного движения кадров в общей численности персонала предприятия соответственно 1-го и 2-го отделов.

3) Определение планируемой доли (d ) профессиональных групп работников каждого отдела в общей численности персонала с учетом сложившихся тенденций (табл. 1.12, ст.7. ч = ст. 3 + ст. 6)

4Л Расчет планируемой численности каждой профессиональной группы работников на основе рассчитанной общей т/гпуемой численности персонала (табл. 1.12, ст. 8.)

планиру х ЧП ) / 100,

р.пл. v р. пл гиг ' '

ЧА1ОТД -(4,74x65)/ 100-3 (чел).

ЧА2отл = (7,94х65)/ 100 = 5 (чел).