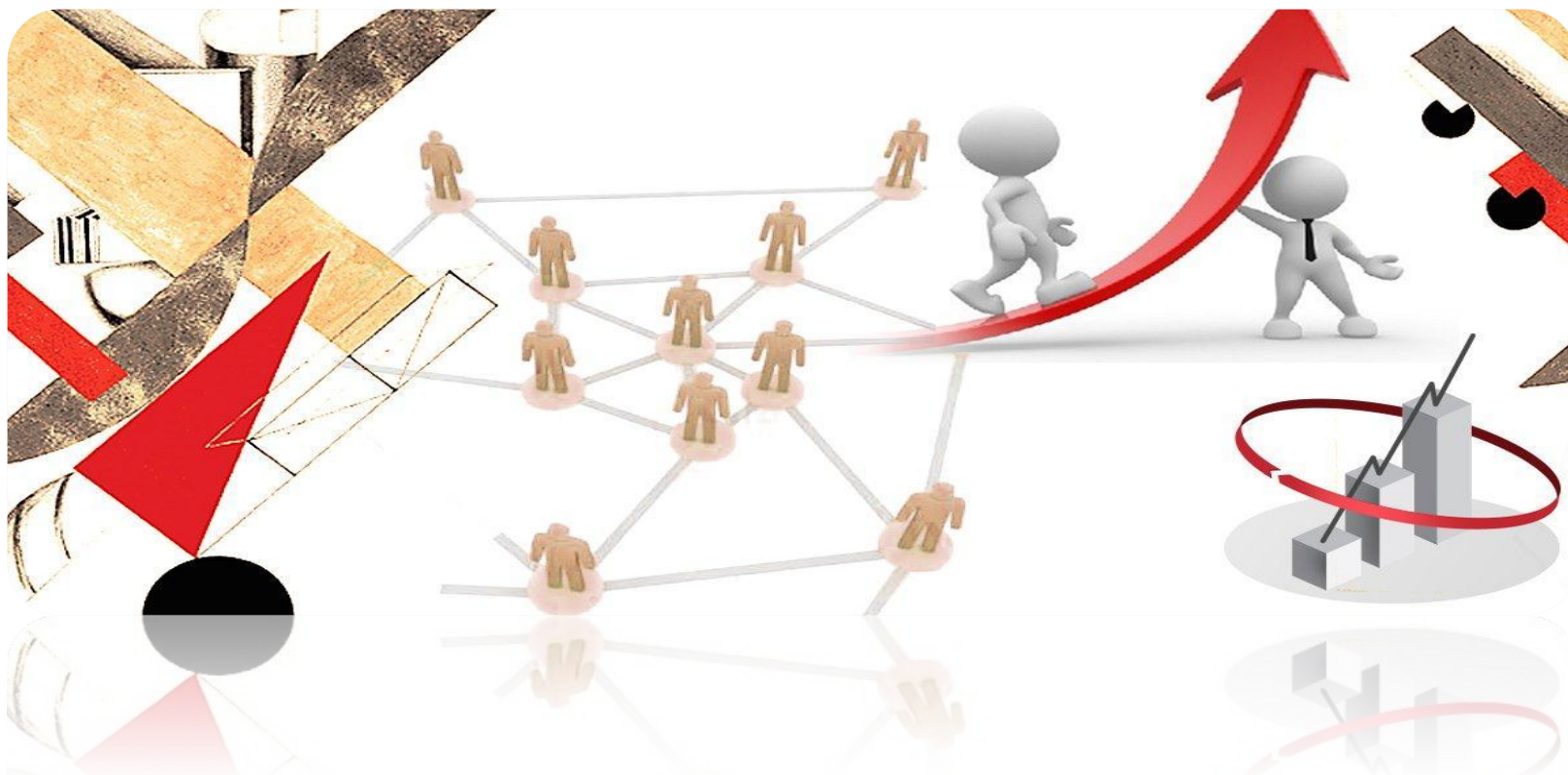


Лекция Кадровое планирование



Вопросы:

1. Человеческие (трудовые) ресурсы организации
2. Анализ текущего состояния персонала и тенденций его развития.
3. Анализ релевантного рынка труда.
4. Разработка мер по согласованию внутреннего спроса и внутреннего предложения персонала.
5. Аутсорсинг как новая форма комплектования персонала. Достоинства и проблемы аутсорсинга.

1. Человеческие (трудовые) ресурсы организации

Человеческие (трудовые) ресурсы организации

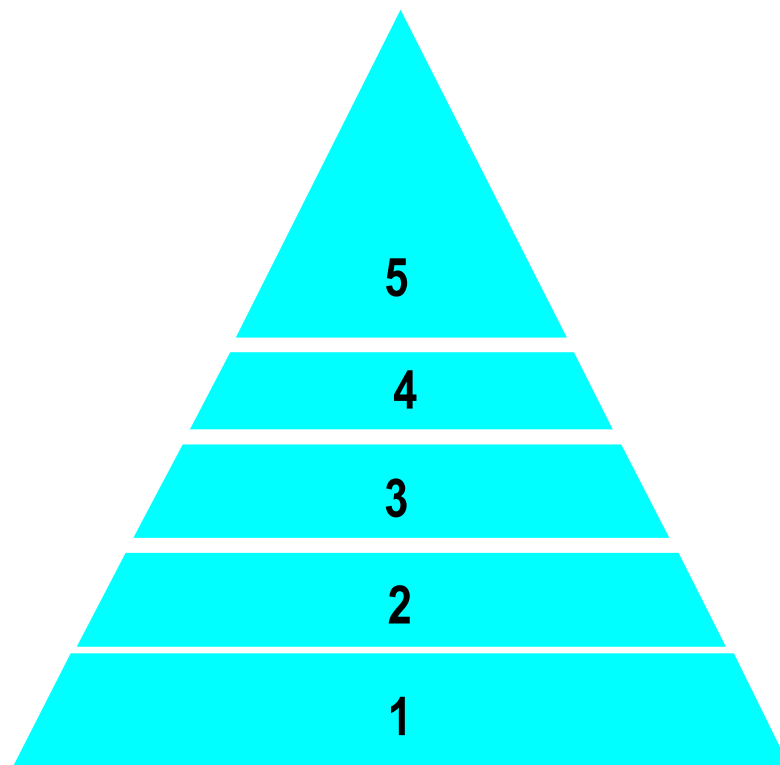
Под человеческими (трудовыми) ресурсами организации понимаются кадровые возможности - качественные и количественные характеристики кадров, которыми организация располагает в определенный момент времени для достижения целей ее развития.

рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) (введён в действие с 1 января 1996 года.)

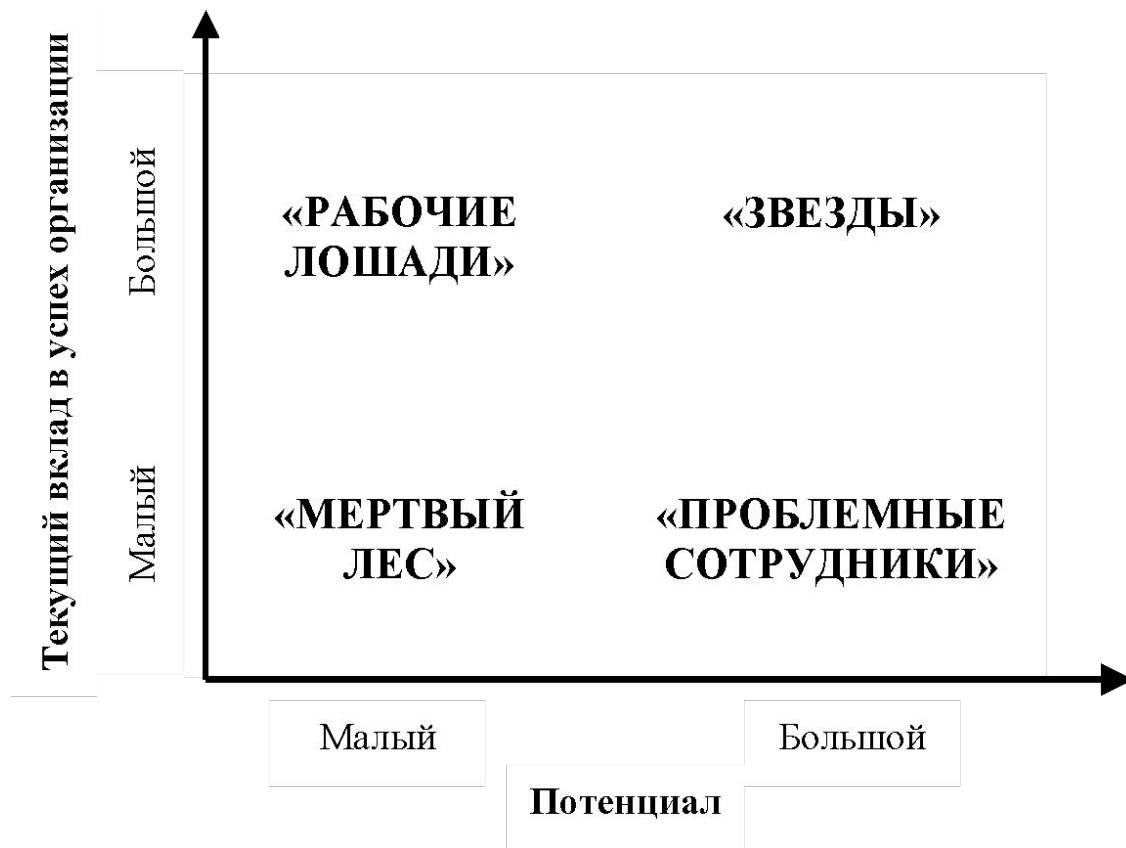
- рабочие
- служащие
- руководители
- специалисты

Классификация кадрового состава по роли в достижении перспективных целей

Уровень	КРИТЕРИЙ	Вид принимаемых решений
5	Работники определяющие цели развития предприятия	Стратегические решения
4	Работники разрабатывающие средства достижения целей	Стратегические и тактические решения
3	Работники организующие процесс создания средств достижения целей	Тактические и оперативные решения
2	Работники непосредственно создающие средства достижения целей	Оперативные решения
1	Работники обслуживающие процесс создания средств достижения целей	Оперативные решения



Матрица человеческих ресурсов (Бостонская консалтинговая группа)



Что значит управлять человеческими (трудовыми) ресурсами?

Управлять человеческими (трудовыми) ресурсами – значит находить такие управленческие решения, которые

позволят распределять средства организации между различными группами работников в таких пропорциях, которое обеспечат эффективное достижение целей

координировать деятельность людей для эффективного достижения целей

позволят использовать человеческий капитал (трудовой потенциал) работников оптимальным образом

Сущность управления человеческими ресурсами заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, которое надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации.

И т.д.

Количественные характеристики человеческих (трудовых) ресурсов организации

общая численность (списочная, среднегодовая, явочная и т. д.);

структура по специальностям;

по национальному составу,

возрастная структура;

- структура по полу;

соответствие состава работников требуемой специализации (соответствие кадров профилю работы);

текучесть кадров;

коэффициенты приема

и др.

Качественные характеристики человеческих (трудовых) ресурсов организации

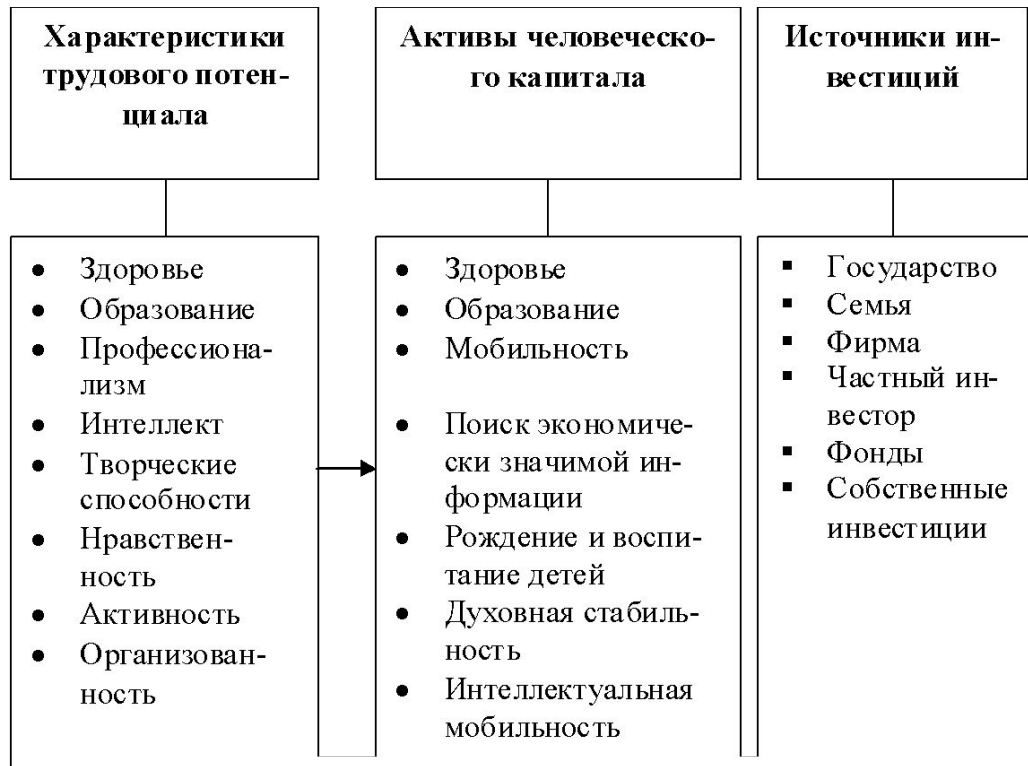
индивидуальные и агрегированные параметры трудового потенциала персонала:

- характеристики здоровья,
- интеллекта,
- образования,
- опыта работы,
- профессионализма (уровня квалификации),
- творческих способностей,
- нравственности,
- активности,
- организованности.

Кроме того в качественные характеристики могут включаться личностные параметры (типология и психодиагностика темперамента и свойств личности),

характеристики микроклимата в коллективе и т.д.

Человеческий капитал в современном менеджменте



Алгоритм (порядок действий) менеджеров

Определение потребности в кадрах

Привлечение кадров

Использование

Развитие

Мотивация

Высвобождение

Определение потребности в кадрах

Характеристика наличия персонала и его изменений

Наличие персонала в целом, по отдельным категориям и группам характеризуется показателями двух видов

- моментными (на отчетную дату, дату проведения обследования и т.д.)
- и интервальными (средними за определенный период).

Такие показатели могут быть

- расчетными (плановыми, прогнозными)
- или фактическими (отчетными).

Принято выделять:

1) работников, состоящих в списочном составе организации (их трудовая книжка сдана в отдел кадров данной организации, в приказе о назначении на должность оговаривается, что речь идет о штатной должности, полной ставке);

2) совместителей (их трудовая книжка находится по месту основной работы, в приказе оговаривается, что время рабочего дня не превышает 50% установленного законом продолжительности рабочего дня для данной категории работников);

3) работников, работающих по договору подряда, численность которых в списочную численность не включается (в отдельных случаях они учитываются как целые единицы – когда определяются затраты на оплату труда).

Средняя численность

Средняя численность работников организации за какой-либо период (месяц, квартал, с начала года, год) включает:

- среднесписочную численность работников;
- среднюю численность внешних совместителей;
- среднюю численность работников, выполнявших работы по договорам гражданско-правового характера.

Средняя численность работников показывается в целых единицах.

Среднесписочная численность работников

Среднесписочная численность работников за месяц исчисляется путем суммирования списочной численности работников за каждый календарный день месяца, т.е. с 1 по 30 или 31 число (для февраля - по 28 или 29 число), включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца. Численность работников списочного состава за выходной или праздничный (нерабочий) день принимается равной списочной численности работников за предшествующий рабочий день.

Пример

$$Ч_{ср_{1-4}} = 4(100 + 0,5*10 - 3) = 400 + 20 - 12 = 408$$

.....

Период	Число лиц, включенных в списки за каждый день	Число совместителей за каждый день	Число работающих по договорам подряда за каждый день	Число лиц, не включенных в среднюю списочную численность за каждый день	Подлежит к включению в среднесписочную численность работников
1	2	3	4	5	6
1-4	100	10	-	3	408
5-10	120	8	25	3	
11-15	130	6	30	3	
16-20	125	6	30	3	
21-28	120	4	30	-	
29	110	4	30	-	
30 (вых. день)	110	4	30	-	
Итого	3575	188	750	60	

Пример

Период	Число лиц, включенных в списки за каждый день	Число совместителей за каждый день	Число работающих по договорам подряда за каждый день	Число лиц, не включенных в среднюю списочную численность за каждый день	Подлежит к включению в среднесписочную численность работников
1	2	3	4	5	6
1-4	100	10	-	3	408
5-10	120	8	25	3	876
11-15	130	6	30	3	800
16-20	125	6	30	3	775
21-28	120	4	30	-	1216
29	110	4	30	-	142
30 (вых. день)	110	4	30	-	142
Итого	3575	188	750	60	4359

$$Ч_{\text{ср}}_{1-4} = 4 \cdot 100 + 0,5 \cdot 4 \cdot 10 - 4 \cdot 3 = 400 + 20 - 12 = 408$$

$$\bullet 3575 = 5 \cdot 100 + 6 \cdot 120 + 5 \cdot 130 + 5 \cdot 125 + 8 \cdot 120 + 1 \cdot 110 + 1 \cdot 110$$

$$\text{Ч}_{\text{ср}}_{1-4} = 4 (100 + 0,5*10 - 3) = 400 + 20 - 12 = 408$$

$$\text{Ч}_{\text{ср}}_{5-10} = 6 (120 + 0,5*8 + 25 - 3) = 720 + 24 + 150 - 18 = 876$$

$$\text{Ч}_{\text{ср}}_{11-15} = 5(130 + 0,5*6 + 30 - 3) = 650 + 15 + 150 - 15 = 800$$

$$\text{Ч}_{\text{ср}}_{16-20} = 5 (125 + 0,5*6 + 30 - 3) = 625 + 15 + 150 - 15 = 775$$

$$\text{Ч}_{\text{ср}}_{21-28} = 8 (120 + 0,5*4 + 30 - 0) = 960 + 16 + 240 = 1216$$

$$\text{Ч}_{\text{ср}}_{29} = 1 (110 + 0,5*4 + 30 - 0) = 110 + 2 + 30 = 142$$

$$\text{Ч}_{\text{ср}}_{30} = \text{Ч}_{\text{ср}}_{29}$$

$$\text{SUM} = 4359$$

Проверка по строке:

$$3575 + 0,5*188 + 750 - 60 = 4359$$

$$\text{Ч}_{\text{ср}}_{\text{апрель}} = 4359 / 30 \text{ дней} = 145 \text{ чел}$$

Сравнить с упрощенным методом расчета (полусумма данных о наличии на начало и конец отчетного периода) = 122 чел:

$$\frac{(100 + 5 - 3) + (110 + 2 + 30)}{2}$$

Использование Чср

1. Обязательный элемент статистической отчетности организаций
2. Оценка величины человеческих (трудовых) ресурсов организации
3. Основа анализа интенсивности оборота (движения, текучести) кадров

Основными характеристики интенсивности оборота (текучести) кадров являются следующие показатели:

1. Коэффициент интенсивности оборота по приему ($K_{пр}$) – отношение числа принятых работников за период ($Чп$) к среднесписочному числу ($Ч_{ср}$)

$$K_{пр} = \frac{Ч_p}{Ч_{ср}}$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (движению) (K_v) – отношение числа выбывших за период работников по объективным причинам ($Ч_{во}$) к среднесписочной численности ($Ч_{ср}$)

$$K_v = \frac{Ч_{во}}{Ч_{ср}}$$

3. Коэффициент текучести (K_m) - отношение числа выбывших за период работников по субъективным причинам (по собственному желанию, нарушению трудовой дисциплины и т.д.) ($Ч_{вс}$) к среднесписочной численности ($Ч_{ср}$)

$$K_m = \frac{Ч_{вс}}{Ч_{ср}}$$

4. Коэффициент замещения (K_3) - отношение разности числа принятых ($Чп$) и выбывших за период работников ($Чв$) к среднесписочной численности ($Ч_{ср}$)

$$K_3 = \frac{Ч_{п} - Ч_{в}}{Ч_{ср}}$$

5. Коэффициент сменяемости кадров ($K_{см}$) - отношение общего числа выбывших работников (независимо от причин выбытия) за период к среднесписочной численности ($Ч_{ср}$)

$$K_{см} = \frac{Ч_{во} + Ч_{вс}}{Ч_{ср}}$$

6. Коэффициент стабильности кадров (K_{cm})–

$$K_{cm} = (1 - K_{cm})100\%$$

Коэффициент стабильности за более длительный период рассчитывается как отношение числа работников, проработавших весь отчетный период к числу работников на конец периода, и называется коэффициентом постоянства кадров (K_n)

$$K_n = \frac{Ч_o}{Ч_m}$$

Оценка величины ресурсов рабочей силы по данным о среднесписочной численности работников является наиболее общей оценкой.

Отражает ли Чср картину фактического или возможного использования человеческих (трудовых) ресурсов?

Период	Число лиц, включенных в списки за каждый день	Число совместителей за каждый день	Число работающих по договорам подряда за каждый день	Чпринятых (+)	Чвыбывших (-)	Итого
1	2	3	4	5	6	7
1-4	100	10	-			
5-10	110	8	25			
11-15	120	6	30			
16-20	125	6	30			
21-28	120	4	30			
29	110	4	30			
30 (вых. день)	110	4	30			
Итого						

Период	Число лиц, включенных в списки за каждый день	Число совместителей за каждый день	Число работающих по договорам подряда за каждый день	Чпринятых (+)	Чвыбывших (-)	Итого
1	2	3	4	5	6	7
1-4	100	10	-			
5-10	110	8	25	$10+25=35$	2	+33
11-15	120	6	30	$10+5=15$	2	+13
16-20	125	6	30		5	-5
21-28	120	4	30		$5+2$	-7
29	110	4	30		10	-10
30 (вых. день)	110	4	30			
Итого				50	26	+24

1. Коэфф. интенсивности оборота по приему - $K_{пр} = Чп / Чср$

$$K_{пр} = 50/145 = 0,344$$

1. Коэфф. интенсивности оборота по приему - $K_{пр} = Чп / Чср$

$$K_{пр} = 50/145 = 0,344$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (движения) - $K_{в} = Чво / Чср$

Нет информации о субъективности (объективности) выбытия

1. Коэфф. интенсивности оборота по приему - $K_{пр} = Ч_{п} / Ч_{ср}$

$$K_{пр} = 50/145 = 0,344$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (движения) - $K_{в} = Ч_{во} / Ч_{ср}$

Нет информации о субъективности (объективности) выбытия

3. Коэффициент текучести - $K_{т} = Ч_{вс} / Ч_{ср}$

Нет информации о субъективности (объективности) выбытия

1. Коэфф. интенсивности оборота по приему - $K_{пр} = Чп / Чср$

$$K_{пр} = 50/145 = 0,344$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (движения) - $K_{в} = Чво / Чср$

Нет информации о субъективности (объективности) выбытия

3. Коэффициент текучести - $K_{т} = Чвс / Чср$

Нет информации о субъективности (объективности) выбытия

4. Коэффициент замещения - $K_{з} = (Чп - Чв) / Чср$

$$K_{з} = 24 / 145 = 0,166$$

1. Коэффициент интенсивности оборота по приему - $K_{пр} = Ч_{п} / Ч_{ср}$

$$K_{пр} = 50 / 145 = 0,344$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (движения) - $K_{в} = Ч_{во} / Ч_{ср}$

Нет информации о субъективности (объективности) выбытия

3. Коэффициент текучести - $K_{т} = Ч_{вс} / Ч_{ср}$

Нет информации о субъективности (объективности) выбытия

4. Коэффициент замещения - $K_{з} = (Ч_{п} - Ч_{в}) / Ч_{ср}$

$$K_{з} = 24 / 145 = 0,166$$

5. Коэффициент сменяемости кадров - $K_{см} = (Ч_{во} + Ч_{вс}) / Ч_{ср}$

$$K_{см} = 26 / 145 = 0,179$$

1. Коэфф. интенсивности оборота по приему - $K_{пр} = Чп / Ч_{ср}$

$$K_{пр} = 50 / 145 = 0,344$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (движения) - $K_{в} = Чво / Ч_{ср}$

Нет информации о субъективности (объективности) выбытия

3. Коэффициент текучести - $K_{т} = Чвс / Ч_{ср}$

Нет информации о субъективности (объективности) выбытия

4. Коэффициент замещения - $K_{з} = (Чп - Чв) / Ч_{ср}$

$$K_{з} = 24 / 145 = 0,166$$

5. Коэффициент сменяемости кадров - $K_{см} = (Чво + Чвс) / Ч_{ср}$

$$K_{см} = 26 / 145 = 0,179$$

6. Коэффициент стабильности кадров - $K_{ст} = (1 - K_{см}) \times 100\%$

1. Коэффициент интенсивности оборота по приему - $K_{пр} = Ч_{п} / Ч_{ср}$

$$K_{пр} = 50 / 145 = 0,344$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (движения) - $K_{в} = Ч_{во} / Ч_{ср}$

Нет информации о субъективности (объективности) выбытия

3. Коэффициент текучести - $K_{т} = Ч_{вс} / Ч_{ср}$

Нет информации о субъективности (объективности) выбытия

4. Коэффициент замещения - $K_{з} = (Ч_{п} - Ч_{в}) / Ч_{ср}$

$$K_{з} = 24 / 145 = 0,166$$

5. Коэффициент сменяемости кадров - $K_{см} = (Ч_{во} + Ч_{вс}) / Ч_{ср}$

$$K_{см} = 26 / 145 = 0,179$$

6. Коэффициент стабильности кадров - $K_{ст} = (1 - K_{см}) \times 100\%$

$$K_{ст} = (1 - 0,179) \times 100\% = 82,1\%$$

Коэффициент постоянства кадров - $K_{п} = Ч_{о} / Ч_{т}$

$$K_{п} = 110 / 144 = 0,76$$

2. Планирование численности

ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Планирование человеческих ресурсов - процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и идентификации способов ее удовлетворения.

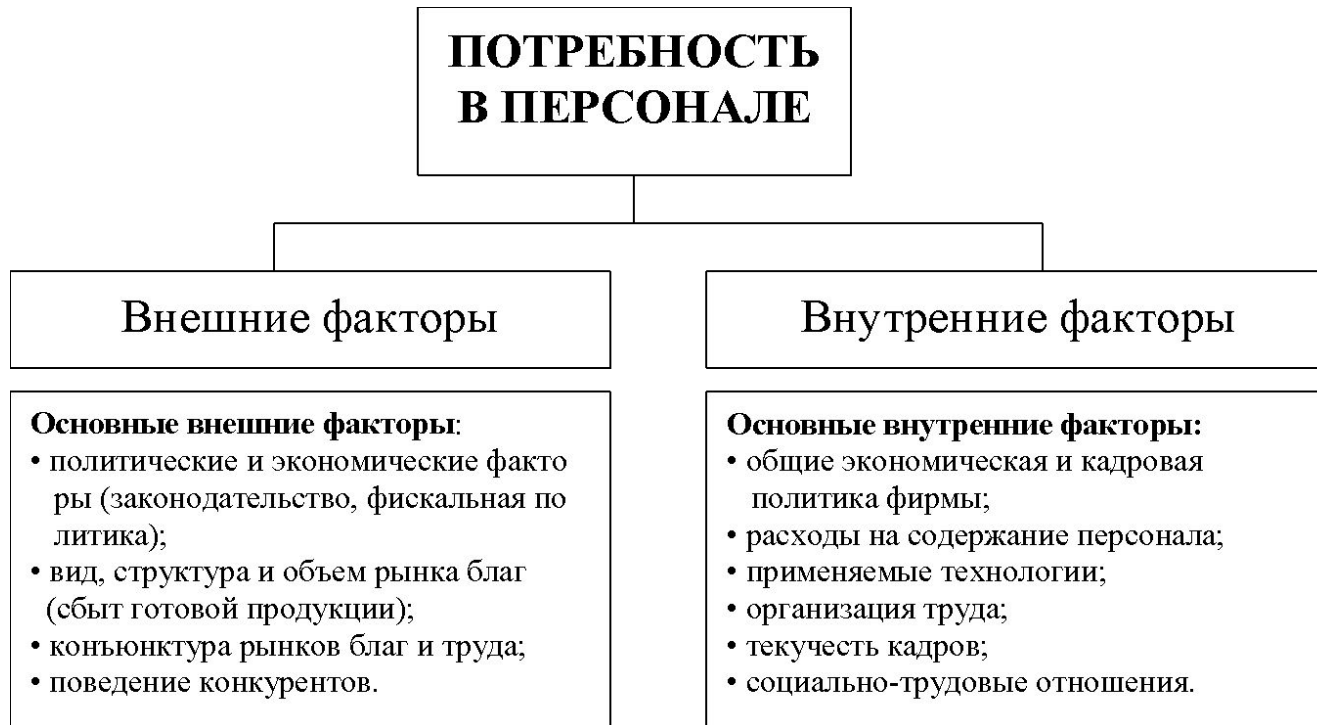
Потребность в персонале

-

необходимость (нужда) в кадрах определенной квалификации на определенных рабочих местах (РМ) в определенное время на определенный период в данной организации.

Потребность в персонале различных категорий зависит:

- от внешних факторов,
 - от внутренних факторов
-



Потребность в персонале

может определяться:

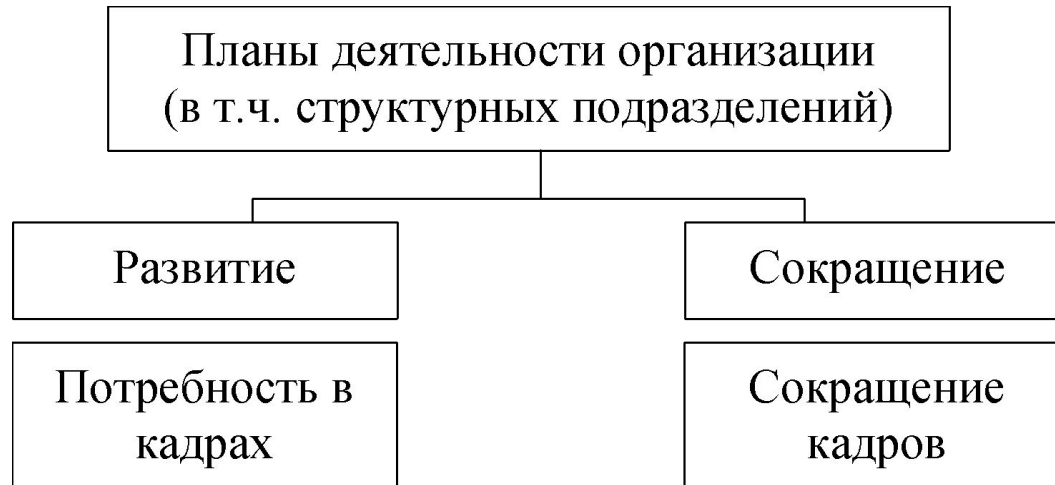
- по всему предприятию,
- по структурному подразделению,
- по группе (категориям) сотрудников.

Сущность анализа потребности заключается в сопоставлении плановой численности работников с фактической, имеющейся на начало планового периода,

а также структурирования перспектив движения рабочей силы – выбытия (прибытия) кадрового состава и создания (сокращения) новых рабочих мест в связи с развитием (сокращением) производственной деятельности.

Плановый период может быть как оперативным (месяц, квартал, год), так и стратегическим (несколько лет).

Согласование внутреннего спроса и предложения персонала организации зависит от стратегии развития



Предприятие (структурное подразделение)	Базовый период	Плановый период	Анализ потребности в персонале
1	2	3	4
Штатная численность: -на начало планового периода	Списочная числ. персонала	Плановая числ. персонала	Определяется как разность гр.3 – гр 2
Плановые поступления работников в отчетном периоде (после окончания учебы, службы в армии, отпусков по уходу за ребенком и т.д.)		+	Поступления
Образующиеся вакансии вследствие: -ухода на пенсию -призыва в армию -учебы с отрывом от производства -смерти -текучести кадров		-	Выбытие
Численность персонала, подлежащего: -замене вследствие выбытия -набору в связи с вновь создаваемыми рабочими местами (расширение производства) -увольнению в связи с сокращением производства		+	Старые штатные единицы Новые штатные единицы Сокращение штатов
Нетто-потребность		Σ	

Потребность в персонале

БАЗА ДАННЫХ

полученная

- на основе анализа рабочих мест
- информации о высвобождении / притоке работников
- планов развития организации



- количественная информация о вакантных рабочих местах,
- -качественная информация о вакантных рабочих местах
- -требования к рабочей силе на рабочих местах

Анализ возможностей удовлетворения потребности в кадрах

Внутренние методы

нет

- Внешние методы
- Аутсорсинг

да

Внутренний конкурс на замещение вакантных должностей – анализ внутриорганизационных перемещений
Распределение дополнительной работы между сотрудниками
Сверхурочная работа
Повышение производительности (тренинги и развитие)

Решение эффективно

нет

да

Удовлетворение потребности за счет внутренних резервов

Основные направления анализа рынка труда:

Общая характеристика рынка труда

Мобильность рабочей силы

«Рынок» заработных плат

Методы планирования численности различных категорий персонала

1. Расчетные методы
2. Балансовый метод
3. На основе формализованных математических зависимостей
4. Рыночный метод
5. Опытно-статистический метод
6. Аутсорсинг

Расчетные методы

Расчетные методы планирования численности используют плановые (прогнозные) значения трудоемкости работ (H_T) или объема выпуска продукции ($Q_{пл}$) и полезный (явочный) фонд времени одного работника ($\Phi_{пол}$) или нормы выработки (H_v)

$$Ч_{пл} = \frac{H_T^{пл}}{\Phi_{пол}}$$

$$Ч = \frac{W}{П_s}$$

$$Ч_{пл} = \frac{Q_{пл}}{H_v}$$

где W - поток информации по данной служебной функции,

$П_s$ - среднегодовой объем информации, который может переработать один исполнитель по соответствующей служебной функции.

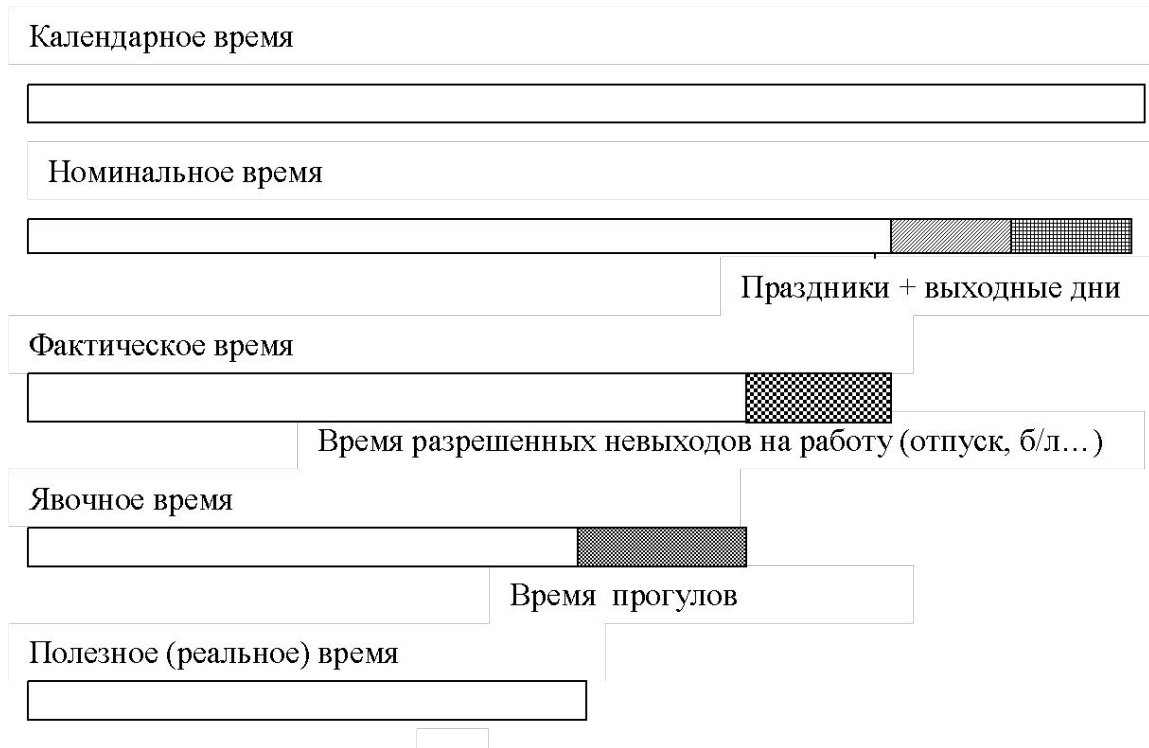
$\Phi_{\text{пол}}$ – полезный фонд времени

Структура фонда времени

- Календарный фонд
- Номинальный фонд
- Фактический фонд
- Явочный фонд
- Полезный фонд

Методика расчета

Полезный фонд времени



№	Наименование показателей	Отчетный	Плановый
		год	год
1	Календарный фонд рабочего времени (дней)	366	
	Количество нерабочих дней	104	
	в т.ч.: праздничных	7	
	выходных	97	
	Количество календарных рабочих дней (номинальный фонд)	262	
	Неявки на работу (дней), в т.ч.	44,3	
	очередные отпуска	28	
	дополнительные отпуска	1,6	
	учебные отпуска	1,2	
	отпуска по родам	1,1	
	отпуска по болезням	9,2	
	прочие неявки, разрешенные законодательством	1,8	
	неявки с разрешения администрации	0,8	
	прогулы	0,4	
	целодневные простои	0,2	
2	Полезный фонд рабочего времени (число рабочих дней в году) -		
	$T_{\text{полез р.д.}}$	217,7	
3	Средняя продолжительность рабочего дня (номинальная) -		
	(час) $\tau_{\text{ном}}$	7,89	
	Потери в связи с сокращением длительности рабочего дня (час)	0,13	
	в т.ч.: кормящие матери	0,1	
	подростки	0,02	
	замена тяжелого труда	0,01	
	Средняя продолжительность рабочего дня (полез.) -		
	(час) $\tau_{\text{пол}}$	7,76	
	Полезный фонд времени - $\Phi_{\text{полез}}$ (час)	1689	

Баланс рабочего времени одного работника при пятидневной рабочей неделе

Балансовый метод

Балансовый метод основан на определении приростов объемов производства, в том числе за счет роста производительности труда. Необходимый для выполнения заданного объема работ прирост численности сопоставляется с возможными внутренними и внешними источниками кадров

$$Ч = Q \left(1 - \frac{Q_q}{100} \right)$$

где $Ч$ - прирост численности, % ;

Q - запланированный прирост объема производства, %;

Q_q - прирост продукции за счет роста производительности труда, %.

Метод, основанный на применении формализованных математических зависимостей

предполагает использование аппарата корреляционно-регрессионного анализа, то есть создание модели зависимости численности персонала от влияющих на численность факторов. $Ч = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$

- Например, численность отдела комплектования и подготовки кадров может определяться в зависимости от численности промышленно-производственного персонала ($P_{пп}$) по формуле

$$Ч = 0,007 P_{пл}^{0,8712}$$

Рыночный метод

Предельный продукт

труда (MP)

Текущая стоимость

предельного продукта

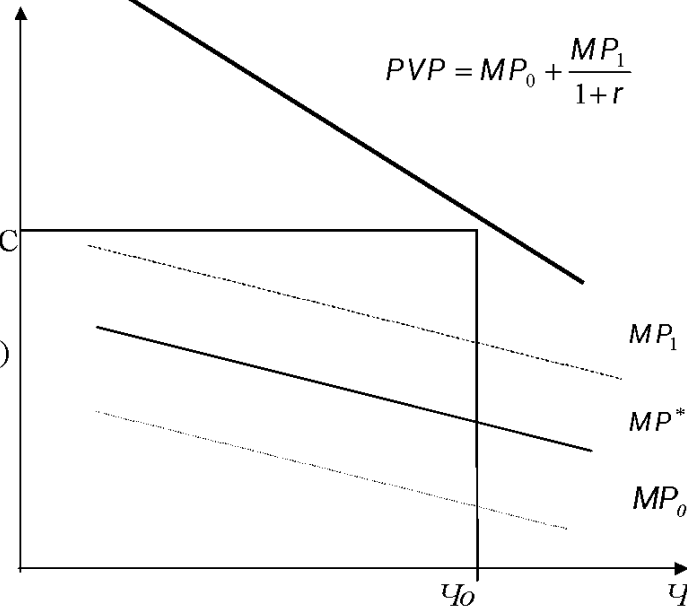
труда (PVP)

Текущая стоимость PVC

реальных предельных

издержек на труд (PVC)

$$PVC = W_0 + Z + \frac{W_1}{1+r}$$



Опытно-статистический

Экспертная оценка («Как начальник скажет»)

Метод аналогии /подобия («Как у них»)

На основе статистики прошлых периодов («Как раньше»)

нетрадиционные методы согласования внутреннего спроса и предложения персонала (outsourcing):

Аутсорсинг – метод комплектования персонала из внешних источников, дающий возможность для организации получить необходимых ей сотрудников, не неся при этом никаких рисков работодателя.



Основные виды аутсорсинга:

Найм временного персонала (Temporary Staffing)

Лизинг персонала (personnel leasing)

Комплектование персонала на условиях партнерства (partnered staffing)

Вывод персонала за штат (outstaffing)

Temporary staffing — предоставление временного персонала на срок от одного дня до 2-3 месяцев. Это, как правило, административный и обслуживающий персонал на время проведения выставок, конференций, промо-акций, на период болезни или отпусков основных сотрудников.

Staff leasing — предоставление персонала на срок от трех месяцев до нескольких лет. В основном это практикуется, когда услуги квалифицированного специалиста востребованы клиентом с определенной регулярностью. Рекрутинговое агентство заключает трудовой договор с работником от своего имени, а потом направляет его на работу в какую-либо компанию.

Outstaffing — выведение персонала за штат. В данном случае агентство не подбирает персонал, а оформляет в свой штат уже имеющихся сотрудников компании-клиента. При этом работники по-прежнему осуществляют свои обязанности на прежнем рабочем месте.

Mass recruitment (массовые проекты). Под массовым рекрутингом обычно подразумевается формирование в кратчайшие сроки масштабного по численности штата исполнителей. Такую услугу можно заказать при открытии нового торгового центра, гостиницы, ресторана, промышленного предприятия, сервис-центра — во всех случаях, когда потребности в персонале велики, а срок его подбора короток.

Плюсы и минусы аутсорсинга

+

- Гибкое регулирование численности персонала
- Удовлетворение временной потребности в работниках
- Отсутствие рисков работодателя
- Сокращение объемов административной и бухгалтерской работы
- Доступ к высоким технологиям

-

- Низкий уровень лояльности и преданности сотрудников.
- Сниженная мотивация сотрудников.
- Недостаточно проработанное нормативное обеспечение
- Возможная дороговизна (требуется расчеты)

Литература

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Пер. с англ. 8-е изд. – СПб. 2004.

Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.:ИНФРА-М, 2003

Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. Изд. 6-е, перераб. и доп. – М., 2002.