

Кадровое планирование



План

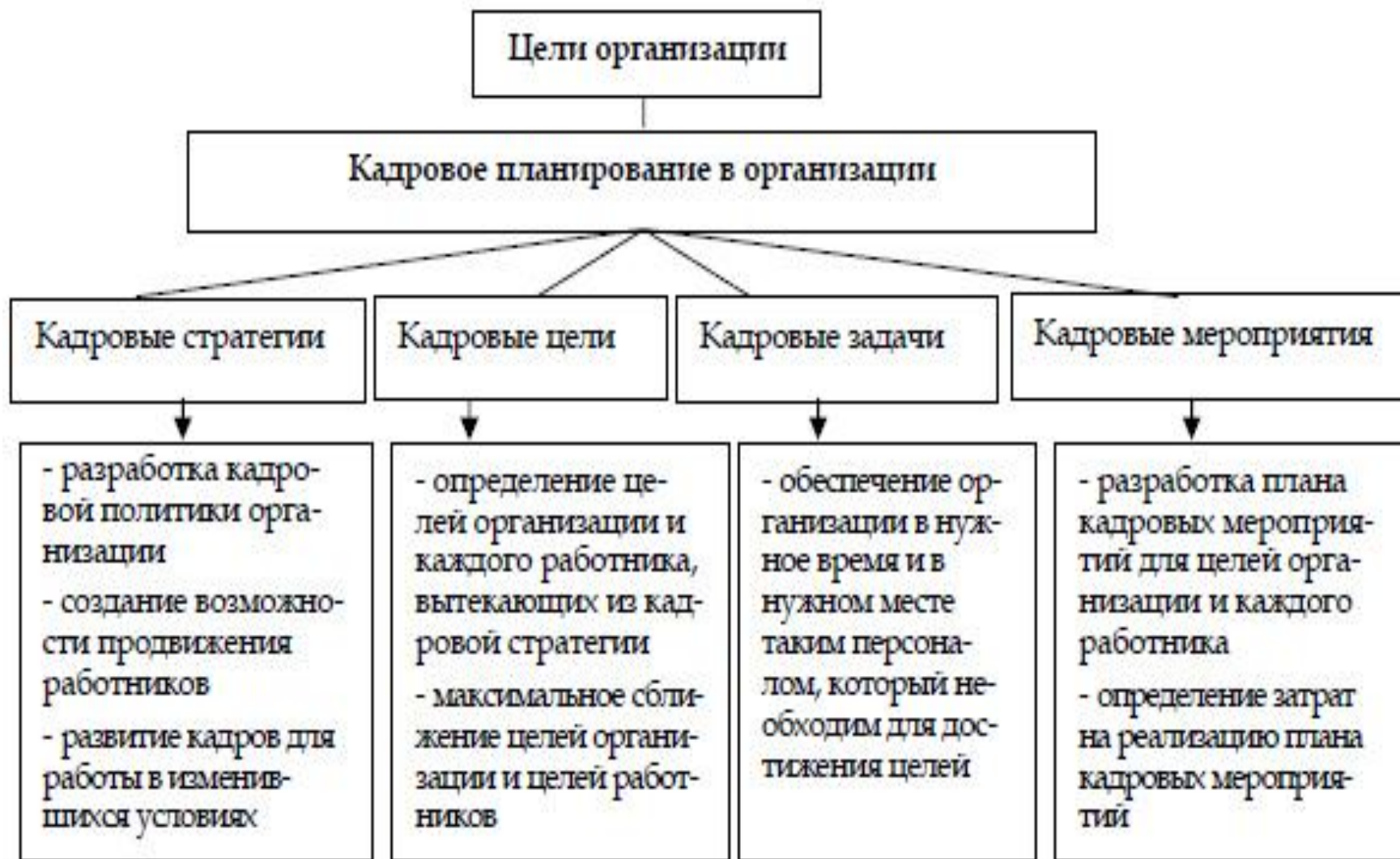
1. Сущность и содержание кадрового планирования
2. Виды и методы кадрового планирования
3. Процесс (этапы) кадрового планирования

1. Сущность и содержание кадрового планирования

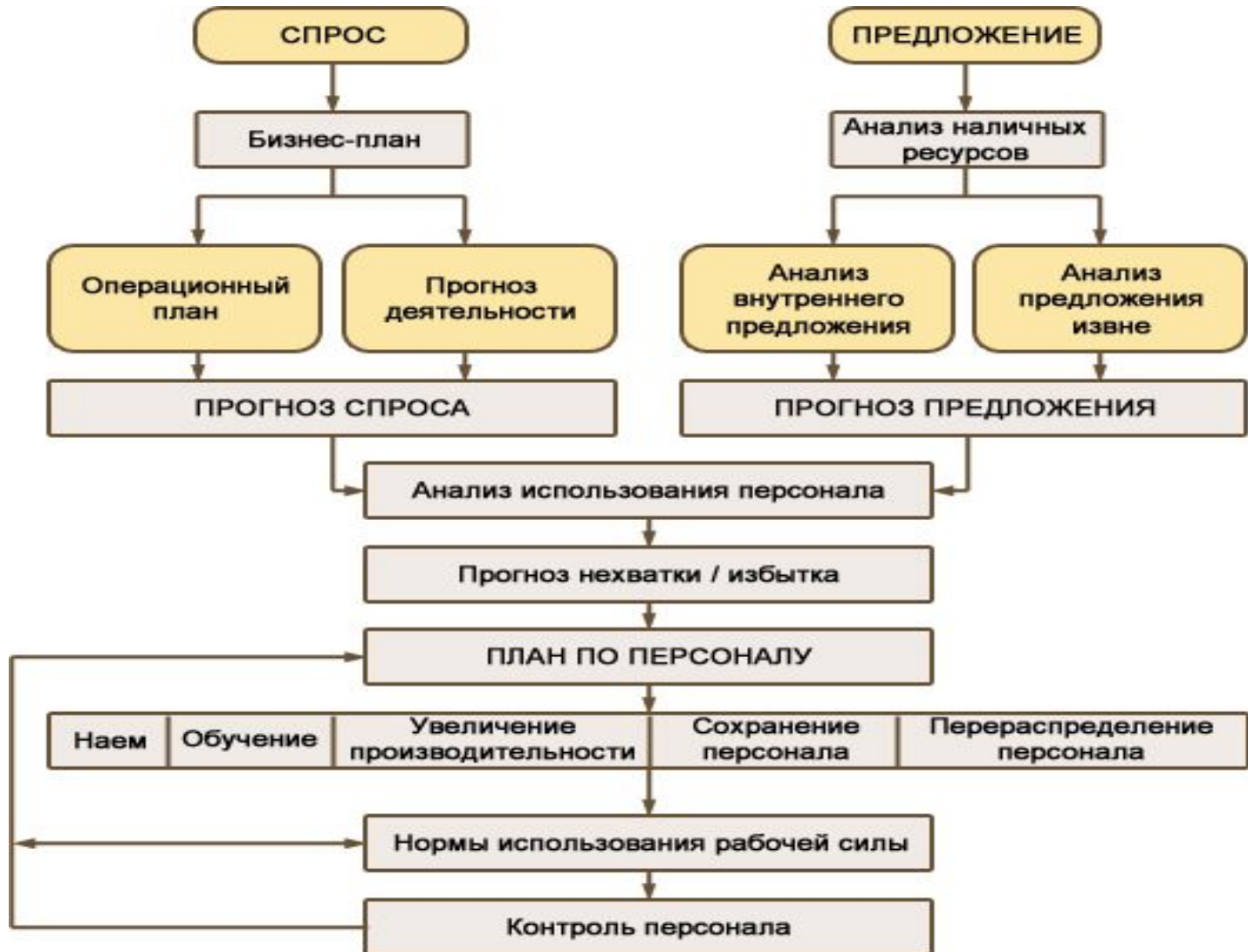
Понятие кадрового планирования

- Процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, в нужное место и нужный момент времени
- Целенаправленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием

Цели и задачи кадрового планирования



Содержание процесса кадрового планирования



Эффективное кадровое планирование

должно отвечать на вопросы:

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется?
- Как лучше привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала?
- Как эффективно использовать персонал в соответствии с его способностями, изменениями и внутренней мотивацией?
- Каким образом обеспечить условия для развития персонала?
- Каких затрат потребуют запланированные мероприятия?

Категории работников, по которым ведется кадровое планирование:

- Действующий персонал
- Новички
- Потенциальные сотрудники
- Персонал, покинувший организацию



● Категории работников

Действующий персонал

Новички

Потенциальные сотрудники

**Персонал, покинувший
организацию**

● Управленческие действия

Оценка производительности труда

Распределение работников

Обучение и развитие

Оплата и мотивация

Карьерный рост

Методы найма

Процедуры отбора

Введение в должность

Условия заключения договоров

Процесс адаптации

Обучение

Методы найма

Внешние связи

Уровень оплаты труда

Бонусы для персонала

Увольнение по инициативе администрации

Выход на пенсию

Текучесть персонала

2. Виды и методы кадрового планирования

планирования в зависимости от временного интервала

- **Стратегическое (долгосрочное)** – проблемно-ориентированное планирование на перспективу с учетом изменения факторов внешней среды. Включает все планы, которые учитываются во временном промежутке, содержащие в себе более пяти лет.
- **Тактическое (среднесрочное)** – ориентировано на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием. Реализуются средним руководящим звеном организации. В тактическом плане детальнее и дифференцирование фиксируются кадровые мероприятия. Определяются на временной интервал от одного года до пяти лет.
- **Оперативное (краткосрочное)** – содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на их достижение, а также информацию о выделяемых материальных средствах (их вид, количество и время предоставления), распространяется на период не более одного года.

Классификация кадрового планирования по этапам технологии управления персоналом

- 1) **планирование потребности в персонале.** Здесь рассчитывается необходимая численность работников, возможный уровень квалификации;
- 2) **планирование привлечения персонала;**
- 3) **планирование адаптации персонала** (например, план по адаптации с молодыми сотрудниками, с сотрудниками с большим стажем);
- 4) **планирование использования кадров.** Цель этого плана – по возможности целесообразные, экономичные и справедливые по отношению к человеку распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами;
- 5) **планирование карьеры сотрудников,** построение карьерограммы и планирование повышения квалификации сотрудников;
- 6) **планирование обучения персонала.** Данное планирование призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда.
Планирование обучения должно учитывать следующее:
 - требуемое количество учеников;
 - кто нуждается в обучении;
 - какие новые курсы нужно ввести;
 - расходы на обучение.
- 7) **планирование сокращения персонала.**

Классификация кадрового планирования по способу разработки

При количественном планировании используются методы:

- **Балансовый метод**
- **Нормативный метод**
- **Статистический метод**



При качественном планировании используются методы

- **Метод экспертной оценки**
- **Метод групповых оценок**
- **Метод Дельфи**

3. Процесс (этапы) кадрового планирования

Внутрифирменное кадровое планирование

- постановка кадровой проблемы
- источники решения проблемы
- решение проблемы



Планирование потребности в персонале

Планирование потребности в персонале - начало процесса кадрового планирования. Базируется на:

- данных об имеющихся и запланированных рабочих местах,
- плане проведения организационно-технических мероприятий,
- штатном расписании,
- плане замещения вакантных должностей.

При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Этапы планирования потребности в персонале



Количественная потребность в персонале планируется посредством определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью на определенный плановый период

Различают:

- **общую** потребность - вся численность персонала, которая необходима (брутто-потребность в кадрах);
- **дополнительную** потребность - количество работников, необходимое в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года, обусловленное текущими нуждами предприятия (нетто-потребность в кадрах).

Методы определения необходимой численности персонала

- метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса
- метод расчета по нормам обслуживания
- метод расчета по рабочим местам и нормативам численности

метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса

$$Ч = (Тн / Тпол) \times Кп$$

- где Ч - число рабочих;
- Тн - время, необходимое для выполнения производственной программы;
- Тпол - полезный фонд времени 1 рабочего;
- Кп - коэффициент пересчета явочной численности в списочную ($\approx 1,1$).

метод Розенкранца

$$\varphi = \frac{\sum_{i=1} m_i \cdot t_i}{T} \cdot K_{\text{НРВ}}$$

- где m_i - среднее количество определенных действий;
- t_i - время, необходимое для выполнения единицы m ;
- T - рабочее время специалиста;
- $K_{\text{НРВ}}$ - коэффициент необходимого распределения времени:

$$K_{\text{НРВ}} = K_{\text{др}} \cdot K_{\text{о}} \cdot K_{\text{п}}$$

- где $K_{\text{др}}$ - учет затрат времени на другие работы (1,2...1,4);
- $K_{\text{о}}$ - время на отдых ($\approx 1,12$);
- $K_{\text{п}}$ - коэффициент пересчета явочной численности в списочную ($\approx 1,1$).

метод расчета по нормам обслуживания

$$Ч_{\text{пер}} = [(Ч_{\text{агр}} K_{\text{загр}}) / N_{\text{об}}] K_n ,$$

- где $Ч_{\text{агр}}$ - число агрегатов;
- $K_{\text{загр}}$ - коэффициент загрузки;
- $N_{\text{об}}$ - норма обслуживания;
- K_n - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом:

$$N_{об} = T_{пол} / \sum_{i=1}^n t_i n_i + T_{д},$$

- где $T_{пол}$ - полезный фонд времени одного работника за день или смену;
- n - количество видов работ по обслуживанию агрегата;
- t - время, необходимое на выполнение одной операции по i -му виду работ;
- n_i - количество операций по i -му виду работ, выполняемое за один рабочий день или смену;
- $T_{д}$ - время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i .

Коэффициент загрузки рассчитывается при
неодносменном режиме работы:

$$K_{\text{загр}} = N_{\text{общ}} / N_{\text{max}} ,$$

- где $N_{\text{общ}}$ - общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы;
- N_{max} - количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

метод расчета по нормам численности

$N_{ч} = \text{Объем работы} / \text{Норма обслуживания}$

Численность руководителей по нормам управляемости будет следующей:

- При высоком уровне творчества – один руководитель на 5...7 человек;
- При устоявшемся характере работ – один руководитель на 10...12 человек.
- Предельная норма управляемости – один руководитель на 15...17 человек.

Факторы, влияющие на потребность в персонале

- **Внешние факторы** - условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения качественной и количественной потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. Учет внешней среды позволяет избежать крупных ошибок при отработке направлений маркетинговой деятельности.
- **Внутренние факторы** - в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации.

Внешние факторы

- Ситуация на рынке труда
- Развитие технологий
- Развитие законодательства
- Кадровая политика организаций-конкурентов
- Конъюнктура рынка и изменение в структуре сбыта продукции
- Государственная экономическая политика

Внутренние факторы

- Цели организации
- Техника, технология производства
- Режим работы организации
- Текучесть кадров
- Финансовые ресурсы организации
- Кадровый потенциал организации

Методы покрытия потребности в персонале

Активные

- 1) организация набирает персонал в учебных заведениях при помощи заключения двустороннего соглашения с самим заведением и участниками обучения;
- 2) организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости;
- 3) использует услуги консультантов по персоналу и специализированных посреднических фирм по найму персонала;
- 4) вербует новый персонал через своих сотрудников (из их семейного круга; в других организациях; в учебных заведениях);
- 5) заключает лизинговые соглашения с другими работодателями на определенных условиях предоставления кадровых ресурсов.

Пассивные

- 1) организация сообщает о вакантных местах через рекламные объявления в СМИ и специализированных изданиях;
- 2) ожидает претендентов после проведения рекламной кампании местного характера.

СПАСИБО
ЗА ВНИМАНИЕ

