

Лекция 4. Планирование человеческих ресурсов в организации.

Умение организовать работу – это искусство достижения выдающихся результатов с помощью обычных сотрудников.

Кьелл Нордстрем



Планирование потребности в работниках

- ▣ это вид управленческой деятельности, направленный на кадровое обеспечение организации для выполнения поставленных бизнес-целей.
- ▣ С помощью планирования определяется, когда, где, сколько, какой квалификации и компетенции и с какими затратами потребуется работников в данной организации.

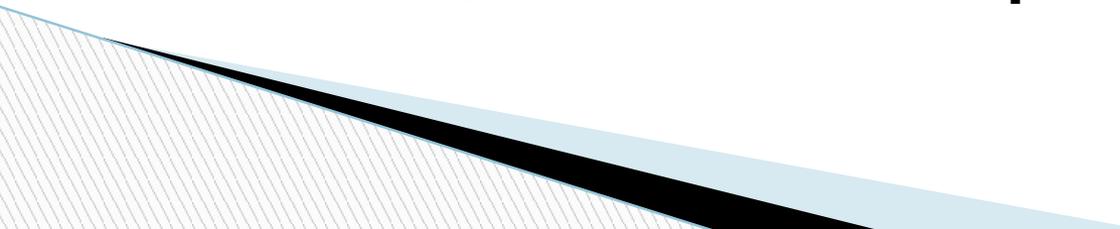
Цели планирования человеческих ресурсов:

- - определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии;
 - - достижение максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работающих.
 - - обеспечение организации в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей.
- 

Планирование может быть стратегическим и тактическим.

- ▣ **Стратегическое планирование** заключается в сопоставлении необходимого количественного и качественного состава работников для выполнения производственной программы с фактическим трудоустройством организации, а также с учетом потребности в рабочей силе в будущем.
 - ▣ **Тактическое планирование** состоит в удовлетворении конкретных потребностей организации в работниках нужного количества и профессиональной квалификации на планируемый период — квартал, полугодие, год — для выполнения производственной программы.
- 

Основные задачи планирования трудообеспечения состоят в следующем:

- ▣ привлечь и сохранить необходимых работников соответствующей профессиональной компетенции;
 - ▣ предвидеть проблемы возможного излишка или дефицита работников;
 - ▣ снижать зависимость от найма работников извне с помощью стратегии сохранения и развития имеющегося персонала;
 - ▣ повышать производительность труда за счет его научной организации, внедрения новой техники, экономии рабочего времени, введения инновационных систем работы и др.
- 

Долгосрочный план

- предполагает попытку прогнозирования на пять лет вперед. Компания должна оценить спрос на труд, потенциальные возможности предложения (с учетом коррективов на его нынешнее использование не по назначению, недоиспользование или избыточное использование) и состояние внешней среды деятельности.
- Путем исследования взаимодействия всех названных факторов можно составить план, указывающий, какое количество и каких именно работников может потребоваться в будущем.

Основные параметры при разработке долгосрочного плана:

- Создание группы HRP компании, включая менеджеров, ответственных за выполнение основных функций в компании.
- Задачи планирования человеческих ресурсов в достижении целей компании с учетом: - планов в области капитального оборудования (заносяемого на баланс компании); - реорганизации, например централизация или децентрализация; - изменений ассортимента или объема выпускаемой продукции; - маркетинговых планов; - финансовых ограничений
- Характеристика использования человеческих ресурсов, в частности: - численность работников разных категорий; - расчет текучести кадров по каждой категории работников и анализ влияния высоких и низких показателей текучести кадров на эффективность деятельности компании; - объем выполненной сверхурочной работы; - число неполных рабочих дней; - оценка эффективности деятельности нынешнего персонала и его потенциала; - общий уровень оплаты труда в сравнении с уровнем оплаты труда в других компаниях.
- Внешняя среда деятельности компании: - положение с набором персонала; - демографические тенденции; - местные планы в области жилищного строительства и развития транспорта; - национальные (и отраслевые) соглашения относительно условий работы; - политика государства в области образования, выхода на пенсию, предоставления региональных льгот, субсидий и пр.
- Потенциальное предложение на рынке труда, в частности: - влияние локальной иммиграции и эмиграции; - последствия набора и увольнения избыточной рабочей силы местными компаниями; - возможность привлечения к работе тех категорий работников, которые не привлекаются в настоящее время, например, работников, занятых неполный рабочий день; - изменения уровня производительности труда, рабочих часов и/или производственной практики.



- После рассмотрения и координации всех названных факторов можно составить окончательный **план человеческих ресурсов**, подробно отражающий, сколько именно работников по количеству, функциям, квалификации, местам работы и размещению следует на разных стадиях будущего периода.
- В плане должно быть отражено следующее:
 1. - перечень мест работы и должностей, которые могут появиться, претерпеть какие-то изменения или быть упраздненными;
 2. - перестановка или переподготовка персонала;
 3. - изменения на уровне мастеров (руководителей среднего звена) и руководства;
 4. - потребности в профессиональном обучении;
 5. - программы набора, сокращения избыточного персонала или увольнения по выслуге лет, ухода на пенсию, призыва в армию на срочную службу;
 6. - последствия для отношений между рабочим коллективом и администрацией;
 7. - возможности обратной связи в случае необходимости корректировки плана и задач компании.

Расходы на персонал

- – это интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием трудовых кадров:
 1. базовые затраты на заработную плату (нормативный фонд оплаты труда, поощрительный фонд, резервный фонд);
 2. расходы по социальному страхованию, на социальные выплаты (пенсионный фонд, фонд занятости, дотации на оплату жилья, транспорта, оказание единовременной помощи);
 3. затраты на содержание социальной инфраструктуры;
 4. затраты на профессиональное обучение и повышение квалификации персонала;
 5. на выплату дивидендов.



- В рыночной экономике установление допустимой величины расходов на персонал становится отправной точкой для планирования всех других показателей по труду.
- Если в организации величина расходов на персонал превышает установившуюся у конкурентов, то существование такой организации становится проблематичным.
- Но, с другой стороны, если зарплата ниже, чем у конкурентов, то возникает текучесть кадров, падает эффективность труда и конкурентоспособность организации снижается.

Планирование производительности труда и численности персонала становится необходимым инструментом поиска резервов, использование которых позволило бы организации снизить расходы на персонал.

- В качестве нормативной базы при расчетах численности персонала надо учитывать удельные расходы на персонал, отнесенные к единице продукции, которые сложились в отрасли в результате конкуренции у аналогичных организаций – конкурентов, следует исходить из предельно допустимых расходов на заработную плату и расходов на персонал, а затем уже определять необходимый уровень производительности труда и допустимую численность персонала.
- **Метод прямого счета** дает возможность рассчитать уменьшение численности персонала под влиянием конкретных организационных мероприятий и соответствующий рост производительности труда. Он включает этапы:
 - определение плановой численности персонала по отдельным категориям с учетом ее возможного сокращения в результате запланированных мероприятий;
 - на основе рассчитанной плановой численности персонала и планового выпуска продукции определяются уровень производительности труда и темпы ее роста по сравнению с базовым периодом.

Метод прямого счета – это метод планирования от достигнутого и планируемого объема производства. Он широко применялся в отечественной практике планирования в советский период.

Другой метод – пофакторный– предполагает выделение факторов, оказывающих на уровень производительности труда и оценку их воздействия.

□ Он осуществляется поэтапно:

- 1) определяется базовая численность персонала на планируемый период при условии сохранения базовой производительности труда;
- 2) рассчитывается ожидаемое изменение численности персонала под влиянием каждого из выделенных факторов посредством сопоставления затрат труда на запланированный объем продукции при планируемых и базисных условиях;
- 3) подсчитывается суммарное изменение базовой численности и прирост производительности труда.

Показатели производительности труда могут быть следующие:

- - валовая производительность труда (выработка продукции на единицу затрат труда);
- - чистая производительность труда (отношение стоимости чистой продукции, т.е. стоимости валового выпуска за вычетом стоимости всех затрат всех факторов производства, к затратам труда);
- - интегральная производительность труда (деление стоимости валового выпуска продукции на затраты труда и других факторов производства);
- - показатель реального дохода на единицу затрат труда (частное от деления стоимости чистой продукции на затраты труда, которые выражаются либо числом занятых работников, либо числом отработанных человеко-часов).

Повышение производительности труда происходит, если:

- - объем продукции возрастает, затраты уменьшаются;
 - - объем продукции возрастает, затраты остаются неизменными;
 - - объем продукции остается неизменным, затраты сокращаются;
 - - объем продукции сокращается, затраты сокращаются, но более быстрыми темпами.
- 

Фонд оплаты труда подразделений делят на две части:

- нормативную часть фонда оплаты труда, рассчитываемую с помощью приростного норматива;
- **поощрительный фонд оплаты труда**, величина которого будет зависеть от вклада коллектива данного подразделения в конечные результаты работы организации в целом, а также от величины единого фонда оплаты труда.

В процессе планирования важно обеспечить взаимосвязь показателей бюджета организации и плана по персоналу. Это достигается за счет того, что каждому объекту планирования должна соответствовать целевая статья бюджета подразделения организации.



- При осуществлении планирования персонала, при проведении бюджетирования с позиции сокращения общих расходов организации важно учитывать современные персонал-технологии, направленные на оптимизацию численности персонала и повышение эффективности их деятельности.
- Среди таких персонал-технологий особой популярностью пользуются **аутсорсинг, аутстаффинг.**

Аутсорсинг — (англ. **outsourcing**)

- — передача традиционных неключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для машиностроительной компании) внешним исполнителям — аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы; отказ от собственного бизнес-процесса, например, изготовления отливки или составления баланса, и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой, специализированной организации. Разновидность кооперирования. «Аутсорсинг — это способ решения задач, а не решения проблем с персоналом».
- За последние десять лет аутсорсинг стал популярным. Его можно рассматривать в качестве трехсторонних деловых отношений, обеспечивающих административное обслуживание деятельности, которая обычно выполняется силами штатных сотрудников. Две крупные сферы, оккупированные аутсорсингом, — информационное обслуживание и человеческие ресурсы. Хотя уже в 1960-е годы применялся аутсорсинг некоторых административных задач, он не получил широкого распространения вплоть до 1990-х годов.

Виды бизнес-аутсорсинга:

- **IT-аутсорсинг** получил распространение в связи с развитием информационных технологий в конце двадцатого века. Большинству компаний, как мелких, так и крупных, целесообразно поручить дело обеспечения своей работы ИТ-поддержкой специализированным компаниям. Это экономит время и средства.
- **Производственно-хозяйственный аутсорсинг** — один из наиболее распространенных видов аутсорсинга, по которому все заботы по эксплуатации объектов недвижимости, уборке помещений, рабочему питанию, управлению транспортным парком предприятия и т.д. ложатся на плечи аутсорсинговых компаний.
- **Аутсорсинг бизнес-процессов** — сторонним компаниям передаются уже намного более важные функции, такие, как управление персоналом, внутренний аудит, логистика, снабжение, финансы, бухгалтерия и другие функции.
- Существует еще **промышленный (или производственный) аутсорсинг**, когда предприятию выгоднее привлечь аутсорсера, чем вести производственный процесс своими силами. Так часто поступают производители электроники и телекоммуникационные компании.

Аутстаффинг

- — это найм квалифицированных кадров без юридического оформления.
- Довольно часто у различных компаний возникает необходимость в найме квалифицированных кадров без юридического оформления. В данном случае аутсорсинговыми компаниями являются кадровые агентства.

Три вида аутстаффинга:

- Лизинг персонала (staff leasing). Кадровое агентство заключает трудовой договор с работником от своего имени, после чего направляет его на работу на срок более 3 месяцев.
- Подбор временного персонала (temporary staffing). Временный персонал подбирается для краткосрочных проектов — от одного дня до 3 месяцев. Как правило, это персонал, который набирается на период болезни или отпуска одного из штатных сотрудников, а также администраторы и обслуживающий персонал на выставках, ярмарках, конференциях.
- Выведение персонала за штат (outstaffing). Выведение персонала за штат означает то, что кадровое агентство не подбирает персонал, а оформляет в свой штат уже имеющихся сотрудников компании-клиента, которые при этом остаются на прежнем рабочем месте.



- Аутстаффинг как подвид аутсорсинга появился на Западе в 1970–80-х годах во время происходившего тогда экономического спада. В России спрос на него возник также после кризиса — в 1998-м году. Есть несколько причин, по которым компании обращаются к аутстаффингу. Во-первых, у маленькой компании могут быть ограниченные потребности в отдельных специалистах, и в этом случае использование контракторов очень удобно, а во-вторых, даже с учетом более высокой стоимости работ компания экономит на организации рабочих мест.
- Первыми ласточками аутсорсинга в России еще в начале 90-х годов были бухгалтеры-«многостаночники». Благодаря закону о бухгалтерском учете, который позволял вести так называемую «внешнюю бухгалтерию», многочисленные консалтинговые компании брали на обслуживание десятки предприятий и «ваяли» балансы, при этом в штате самих обслуживаемых предприятий бухгалтера могло не быть вовсе. Договор между субъектами обычно назывался «договором о бухгалтерском обслуживании». Эта практика сохранилась и до сего дня, хотя пользуются внешней бухгалтерией сейчас только очень небольшие предприятия, которым просто не под силу держать квалифицированного бухгалтера на полную ставку.



Правда жизни
1 работник, 10 начальников!