

# **Основы нормативного подхода к планированию персонала**

# Методы планирования персонала

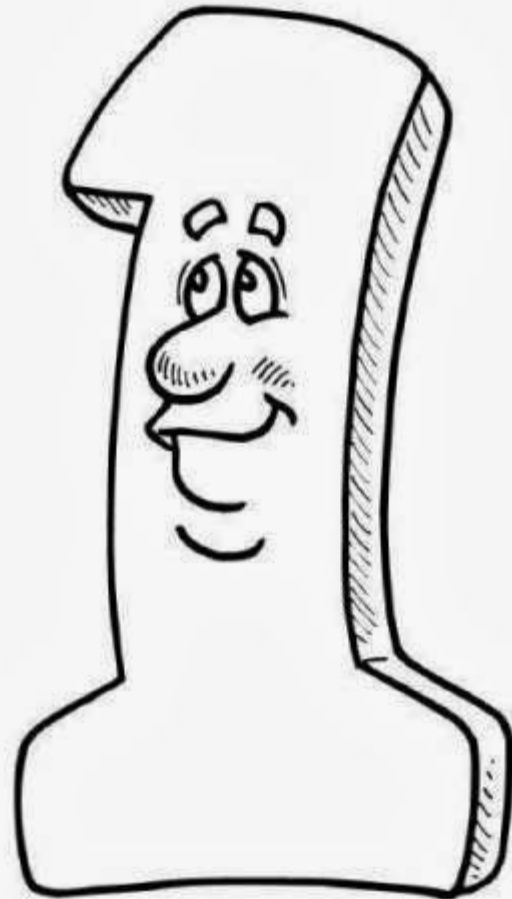
В кадровом планировании выделяют **количественные и качественные показатели**.

**При количественном планировании используются следующие методы:**

- **Балансовый метод** основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Такой план представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой — их распределение.

<i>Показатели</i>	<i>Количество</i>
Штатные должности к началу времени планирования:	
а) занятые штатные должности к началу времени планирования (имеющиеся работники);	
б) поступления (прием на работу после обучения, возвращение после службы в армии и т.д.)	
= подлежащая немедленному покрытию потребность или избыток	
+ случаи необходимой замены в связи с уходом на пенсию;	
+ случаи необходимой замены в связи с призывом в армию;	
+ случаи необходимой замены в связи с текучестью рабочей силы	
+ случаи необходимой замены в связи со смертью (согласно статистике) =	
= потребность в замене	
+ потребность в новых кадрах (создаваемые новые штатные должности);	
— уменьшение потребности в кадрах (ликвидируемые штатные должности)	
= фактическая потребность в кадрах или их избыток	

- **Нормативный метод.** Суть его состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции.



- К нормам труда относятся нормы выработки, времени, обслуживания, численности. Они устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем развития техники, технологии, организации производства и труда. В условиях коллективных форм организации и оплаты труда могут применяться укрупненные комплексные нормы.



- По мере проведения аттестации, рационализации рабочих мест, внедрения новой техники, технологии, осуществления организационно-технических мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, нормы подлежат обязательному пересмотру. Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и одновременно с балансовым.



- При использовании нормативного метода исходными данными для определения требуемого количества рабочих являются производственная программа на плановый период времени; нормы времени, нормы выработки; трудоемкость производственной программы; организационно-технические мероприятия по снижению трудоемкости программы; отчетные (расчетные) данные о коэффициенте выполнения норм; баланс рабочего времени одного рабочего и др. Баланс рабочего времени составляется для каждого структурного **целого**.



## Баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего за год

<i>Элементы рабочего времени</i>	<i>План</i>	<i>Отчет</i>
1. Календарный фонд времени, дней	365	365
2. Выходные и праздничные дни	100	100
3. Номинальный фонд времени, дней (п. 1 – п. 2.)	265	265
4. Невыходы, дней	33	34,2
В том числе:		
• очередные и дополнительные отпуска	19,5	19,5
• отпуска, связанные с родами	0,9	0,8
<i>Элементы рабочего времени</i>	<i>План</i>	<i>Отчет</i>
• выполнение государственных и общественных обязанностей	1,8	1,8
• по болезни	9,2	9,7
• по разрешению администрации	1,6	1,8
• целодневные простои	—	0,5
• прогулы	—	0,1
5. Фактически используемое время, дней (п. 3 – п. 4)	232	230,8
6. Потери рабочего времени в связи с сокращением продолжительности рабочего дня, часов, всего	0,25	0,44
В том числе:		
• перерывы для кормящих матерей	—	—
• льготные часы подросткам	0,15	0,14
• внутрисменные простои	—	0,2
• сверхурочная работа	—	—
• в предпраздничные дни	0,10	0,10
7. Фактическая продолжительность дня, часов (нормальная продолжительность за вычетом потерь)	7,75	7,56
8. Полезный (эффективный) фонд рабочего времени, часов (п. 5 × п. 7)	1798,0	1744,8



- При упрощенных расчетах общая потребность в персонале определяется по *нормам выработки*:

$$Ч_{пл} = Q_{пл} / В_{пл}$$

Где,  $Ч_{пл}$  – среднесписочная плановая численность рабочих;

$Q_{пл}$  – планируемый объем выпуска продукции;

$В_{пл}$  – плановая норма выработки на одного рабочего.

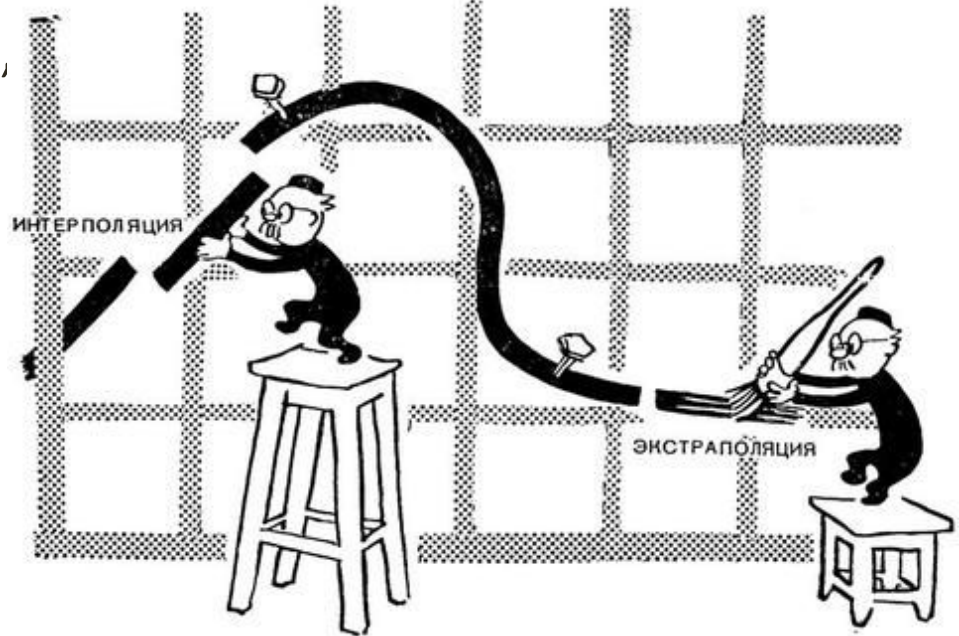


# Статистический метод

- **Статистический метод** устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных.



- **Метод экстраполяции** – перенесение сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность этого метода состоит в его общедоступности; ограниченность – в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде. Многие организации пользуются методом скорректированной экстраполяции, который учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников – повышение производительности труда,



- **Метод регрессионного анализа** – установление зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами. При линейной регрессии (т. е.  $Y = a + bX$ ) прогнозы основываются на корреляции между уровнем занятости и таким бизнес-критерием, как объем продаж. Поскольку ни один фактор не может полностью отразить потребность в персонале, такие прогнозы имеют мало шансов оказаться точными, за исключением, быть может, использование его в небольших фирмах, находящихся в очень стабильной окружающей обстановке. Соответственно для расчета состояния спроса в будущем может понадобиться ввод расширенного множества факторов, что приведет к множественному регрессионному анализу (т. е.  $Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + \dots$ ). Коэффициенты  $b$  рассчитываются так, чтобы отделить направление и величину воздействия, которое оказывает на спрос на человеческие ресурсы каждая переменная. После этого полученные оценки независим уравнение для расчета потребности



- **Методы линейного программирования** позволяют путем решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, определять их оптимальные величины во взаимном сочетании. Это помогает по заданному критерию выбрать наиболее подходящий вариант функционирования или развития объекта управления, например распределения работников, позволяющего, с одной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой стороны, сделать это при минимальных затратах и т. д. Однако возможности применения этих методов в сфере стратегического планирования ограничены.



**При качественном планировании выделяют следующие методы:**

- **Метод экспертной оценки.** Для этого привлекается эксперт, который анализирует проблемы планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные. Исходя из рекомендаций эксперта, формируются цели планирования, экспертами могут быть либо специалисты в области планирования персонала либо руководители.



- **Метод групповых оценок.** В этом случае образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение поставленных задач. К таким методам можно отнести, например, мозговой штурм.



- **Метод Дельфи** включает в себя экспертные и групповые методы. Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в групповых дискуссиях и принимаются соответствующие решения.

