



МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПИЩЕВЫХ ПРОИЗВОДСТВ
MOSCOW FOOD TECHNOLOGY UNIVERSITY

Управление человеческими ресурсами

Лекция 3. Кадровое планирование

Шайлиева М.М.
Заведующий кафедрой



Основные вопросы:

1. Понятие кадрового планирования
2. Персонал организации: понятие и характеристики
3. Система кадрового планирования: цель, содержание, направления
4. Сущность и определение потребности в персонале
5. Процесс кадрового планирования
6. Оценка затрат на персонал



Понятие кадрового планирования

Планируя свою деятельность, организации формулируют цели, достижение которых позволяет повысить доходы компании, улучшить работу с клиентами, обеспечить высокое качество продукции или услуг. Достижение этих целей возможно только в том случае, если в организации будут работать люди, способные и готовые к решению поставленных задач.

Любая деятельность организации должна быть обеспечена человеческими ресурсами, составляющими ее персонал. А это значит, что определяя пути своего развития, предприятие должно точно знать какие работники, когда и где будут использоваться. Кроме этого, важно знать сколько и каких ресурсов для этого потребуется, например, сколько денежных средств понадобится выделить на оплату труда работников, на компенсации по временной нетрудоспособности (больничным), на выплаты сверхурочных и т.д.

Другими словами, для того, чтобы организация могла осуществлять свою деятельность сегодня и уверенно двигаться вперед, необходимо планирование всего того, что связано с ее человеческими ресурсами.



Под кадровым планированием понимается процесс определения потребности организации в персонале, а также разработки мероприятий, позволяющих удовлетворить эту потребность с оптимальными затратами

Прежде, чем перейти к рассмотрению системы и процесса кадрового планирования, необходимо точно определить, что мы понимаем под персоналом организации.



Понятие персонал организации

Персонал – общность людей, объединенных совместной деятельностью в рамках одной организации, включающая всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев предприятия

ВАЖНО:

к персоналу не относятся люди, выполняющие работы по договорам подряда или по договорам на предоставление консалтинговых услуг и т.п. Другими словами, персонал – это те сотрудники, которые выполняют виды работ, которые включаются в основные и вспомогательные виды деятельности предприятия, и получают заработную плату, а не предпринимательский доход или, например, гонорар;

факт заключения трудового договора имеет принципиальное значение, так как в период его действия организация и наемный работник состоят в особых отношениях, называемых трудовыми, т.е. отношениях между работодателем и наемным работником, а это означает, что и тот и другой должны выполнять целый ряд условий, чтобы их взаимодействие было конструктивным и взаимовыгодным. А именно: работники обязаны выполнять свою работу так как это определено в должностных регламентах, следовать правилам внутреннего распорядка, а также техники безопасности; работодатели же, в свою очередь, должны создать условия для того, чтобы трудовая деятельность была обеспечена всем необходимым (оборудованием, материалами, информацией и т.д.), кроме того, они обязаны заботиться о здоровье и безопасности своих сотрудников, выплачивать заработную плату вовремя и в соответствии с результатами работы, а также выплачивать различные компенсации, связанные с условиями труда или наступлением временной нетрудоспособности. Таких взаимных обязательств между предприятием-работодателем и теми, кто выполняет различные виды работ вне трудовых отношений.



Как общность людей, персонал характеризуется рядом признаков:

1. **Численность**: *нормативная (плановая)*, зависящая от характера, масштаба, сложности производственных и управленческих процессов, а также *списочная (фактическая)*, представляющая число сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.
2. **Структура персонала** – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по определенным признакам: по видам деятельности; по категориям персонала (группам должностей); по образованию (высшее, среднее профессиональное, начальное профессиональное общее среднее и т.д.); по квалификации (классам, разрядам, категориям специалистов или рабочих); по стажу работы (общий стаж и продолжительность работы в данной организации); по социально-демографическому составу (по полу, возрасту и т.д.).
3. **Динамика персонала** – группа показателей, позволяющих выявить процессы, характерные для персонала данной организации, связанные с его использованием (стабильность персонала, текучесть, внутренняя мобильность, абсентеизм).
4. **Производительность труда** отражает общую результативность персонала и может быть представлена различными показателями, например, объемом реализации на одного сотрудника; объемом прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника; объемом производимой продукции за час производительного труда (в денежных единицах или в натуральных показателях).



Система кадрового планирования

Цели предприятия различаются не только по содержанию, но и в зависимости от периода времени, необходимого для их реализации. В системе кадрового планирования происходит увязывание целей организации с целями и задачами в области УП.

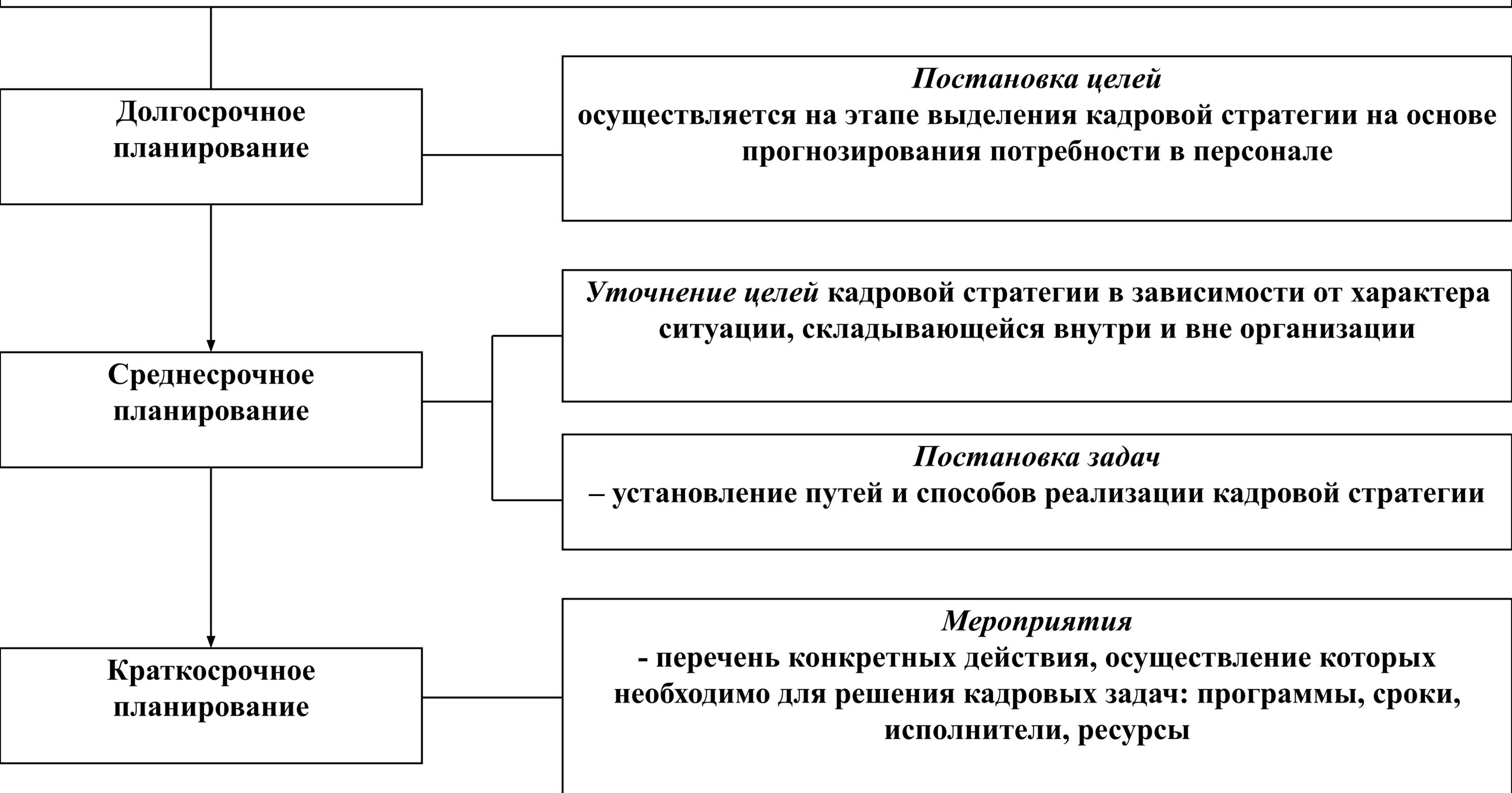
Долгосрочные цели определяются на период от 3 до 5 лет и отражают принципиальные подходы к содержанию и направленности кадровой работы в длительной перспективе. Например: в связи с ожидаемым расширением деятельности компании удовлетворить потребность в персонале за счет активного внешнего найма и подготовки сотрудников, способных укрепить конкурентные позиции организации. В данном случае четко выделяются два основных направления в управлении персоналом – обеспечение возможностей дополнительного найма рабочей силы и организация обучения новых сотрудников в соответствии с требованиями предприятия. Эти цели составляют основу планирования деятельности организации.

Способы, методы и формы реализации этих направлений уточняются и приобретают вид конкретных задач на уровнях *среднесрочного (тактического) и краткосрочного планирования.*

Это происходит следующим образом



Система кадрового планирования





Направления кадрового планирования

**Планирование потребности
в персонале**

Установление численности, структуры и результатов труда персонала, необходимых для реализации целей

Планирование мероприятий

Выбор путей, форм, способов, сроков и методов удовлетворения потребности в персонале:

- привлечения и отбора рабочей силы;
- сокращения численности персонала;
- перемещений работников;
- оценки потенциала;
- обучения;
- социального развития и др.

Планирование затрат

Определение статей расходов на содержание штата и проведение запланированных мероприятий и расчет затрат



Что такое «потребность в персонале»?

Изменения в деятельности современных предприятий происходят практически непрерывно и они всегда отражены в его целях и планах. причем в производственных планах речь идет только о том, что должно быть сделано и с какими результатами. Фактически содержание плана дает информацию о требованиях к исполнению работы различными подразделениями, а зачастую, и отдельными работниками.

Планы определяют требования к:

- Результатам труда**
- количеству продукции или услуг**
- качеству**
- срокам исполнения работ**

Содержанию работ (способам и средствам достижения результатов)

- технологиям**
- применяемым ресурсам и оптимальности их использования**
- процессам и регламентам и др.**

Поэтому требования к персоналу могут представлены в виде



Требования к персоналу

Количество и качество персонала

Численность:
-По должностным группам
-По профессиям (для рабочих)
-По квалификации
-По полу и возрасту (связано с условиями труда)

Содержание работ

Трудовой процесс:
-Цель работы
-Задачи
-Состав рабочих функций

Результаты труда

Рабочее поведение:
(обеспечивающее достижение результата)
-Исполнительность (выполнение работ в соответствии с должностными обязанностями, технологией)
-Ответственность
-Клиентоориентированность
-Инициативность и др.

Результаты:
-Номенклатура продукции/услуг
-Производительность труда (количество и сроки выполнения работ)
-Качество продукции/услуг



Эта структура требований позволяет очень детально описать необходимый для реализации планов предприятия персонал с самых разных точек зрения. Думаю, вы обратили внимание на то что, чтобы «найти» эти критерии совсем недостаточно знать количество и квалификацию сотрудников – важно учесть все то, что безусловно, влияет на результаты их труда. И здесь нет ничего лишнего!

Однако, как правило, в режиме регулярного планирования в условиях стабильно работающего предприятия речь идет только о качественных характеристиках работников, наличие которых обеспечивает нормальные (в рамках производственных планов) результаты труда. То есть в рамках кадрового планирования происходит только определение задач, решаемых в процессах использования персонала: оценка, обучение, вознаграждение, продвижение. Другими словами, речь идет об обеспечении работоспособности персонала в границах нормативов производительности труда.

Если же планируются изменения в стратегии организации (открываются новые направления деятельности, реорганизация структуры предприятия, переход к новым стандартам, внедрение системы менеджмента качества и т.д.), то кадровое планирование будет охватывать множество аспектов УП: оптимизация численности персонала, разработка программ развития, разработка новых моделей оплаты труда и другое. Поэтому здесь потребуются детальное описание имеющегося персонала. Это нужно для того, чтобы увидеть все различия между будущими требованиями организации и сегодняшним состоянием ее человеческих ресурсов – только так можно найти «узкие места» и своевременно подготовиться к их устранению с тем, чтобы впоследствии не столкнуться с проблемами, осложняющими процессы достижения поставленных целей.



Процесс кадрового планирования

Анализ целей и задач организации (долгосрочных, тактических, оперативных)

Анализ содержания планируемой работы (задачи, функции, требования к исполнителям)

Анализ состояния имеющегося персонала (численность, профессионально-квалификационный состав, а также его динамика)

Выявление потребности в персонале путем сопоставления требуемых параметров и реальных характеристик работников

Планирование кадровых мероприятий, позволяющих удовлетворить выявленную потребность

Планирование затрат на реализацию мероприятий

1 этап: Определение потребности в персонале



2 этап: Разработка мероприятий





Оценка затрат

Любые действия в УП стоят достаточно дорого, ведь речь идет не только о стоимости тех или иных вложений, но и затратах времени всех участников процессов (сотрудников, руководителей, специалистов кадровых подразделений). Бережное и разумное отношение к ресурсам есть свойство успешного предпринимателя.

Как понять, много или мало мы тратим на своих работников, что считать вложениями, приносящими отдачу, а что – убытками? Эти вопросы решаются по-разному. Так, в 60-е гг в Мичиганском университете была разработана теоретическая модель «экономические оценки человеческих ресурсов» по управлению персоналом, которая впервые была апробирована в компании «Ар Жи. Барри корпорейшн». Суть данного метода состоит в том, что в специальных счетах учитываются затраты на «человеческие ресурсы», которые рассматриваются либо как долгосрочные вложения, либо списываются как потери. Важнейшими статьями затрат являются отбор персонала, ввод в должность, обучение в процессе работы в фирме, выплаты на социальное страхование и другие вложения в персонал. Уход ценного работника с предприятия до истечения срока амортизации затраченных на него средств, болезнь, смерть приравниваются к потерям капитала.



Общие затраты предприятия, связанные с содержанием штата:

- заработная плата основных сотрудников;
- заработная плата совместителей;
- премиальные выплаты;
- доплаты и надбавки предприятия;
- выплаты компенсаций работникам, высвобождаемым в связи с реорганизацией или сокращением штатов;
- оплата отпусков, больничных листов, инвалидности;
- дополнительное медицинское страхование, а также страхование от несчастных случаев, если таковое определено условиями выполнения работы;
- отчисления работодателя на социальное и пенсионное страхование;
- стоимость социального пакета предприятия (льготы, корпоративные мероприятия и др.);
- расходы на спецодежду, обувь, оборудование бытовых помещений;
- стоимость обучения и повышения квалификации;
- издержки организации на уплату налогов на заработную плату