

Тема 2. Планирование и формирование персонала.⁴

Цели:

- Определить необходимость и конфликтные потенциалы планирования персонала
- Выделить виды и этапы планирования персонала
- Изучить методы определения количественной потребности в персонале
- Определить методы обеспечения количественной гибкости персонала
- Выяснить, как определяется качественная потребность в персонале.

Необходимость планирования персонала обусловлена тем, что кадровый план:

- увязывает общие цели организации с целями в области управления персоналом
- обеспечивает координацию и взаимодействие различных подразделений организации для достижения целей экономической и социальной эффективности
- заставляет организацию оценивать сильные и слабые стороны своего трудового потенциала, возможные направления его эффективного использования и развития
- позволяет заранее спланировать адекватные действия в ответ на ожидаемые изменения во внешней и внутренней среде предприятия
- создает основу для эффективного распределения ресурсов и оптимизации издержек на рабочую силу.

Проблемы, которые необходимо учитывать при разработке кадрового плана:

- нарастание неопределенности во внешней среде
- неопределенность внутренней среды компании
- наличие значительных конфликтных потенциалов в сфере планирования персонала
- специфика персонала как объекта планирования обуславливает значительное преобладание качественных характеристик над количественными.

Для **преодоления** потенциальных проблем эффективное кадровое планирование должно предусматривать:

- синхронизацию планирования персонала с циклом стратегического планирования
- единство стратегического и текущего планирования персонала
- единство экономических и социальных целей организации
- формирование адекватной информационной базы для планирования
- гибкость и многовариантность кадровых решений.

Виды кадровых планов. Кадровые планы могут быть частью интегрированного плана на всю организацию, частью бизнес-плана или бизнес-проекта (в проектно-ориентированных

⁴ При подготовке данного раздела были использованы следующие материалы: Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала. М., ИНФРА-М, 2009.

организациях), либо представлять собой относительно обособленный документ (увязанный, однако, с общими планами организации).

Классификация видов кадровых планов по количественным и качественным характеристикам.

- По **продолжительности (временному горизонту)** выделяются краткосрочные (до двух лет), среднесрочные (2 – 5 лет) и долгосрочные (более 5 лет) кадровые планы
- По **объему и специфике** целей выделяются **стратегическое** и **оперативное** планирование персонала.
- По **объектам планирования выделяют:**
 - Планирование общей и дополнительной потребности в персонале
 - Планирование привлечения персонала
 - Планирование использования персонала
 - Планирование трудовой адаптации и развития персонала
 - Планирование затрат на персонал
 - Планирование высвобождения персонала.
- По способам разработки кадровые планы делятся на разрабатываемые снизу вверх, разрабатываемые сверху вниз и комбинированные.

Этапы кадрового планирования.

- информационно-аналитический
- расчетный
- организационный

Методы расчета необходимой численности персонала (валовой потребности)

- **укрупненные:** *экспертные* (оценки управляющих и Дельфийский метод) и *статистические* (метод экстраполяции, скорректированной экстраполяции, регрессионный и корреляционный анализ)
- **детализированные:** *расчеты на основе поставленных задач* (метод трудоемкости, расчет на основе норм обслуживания, а также на основе нормативов численности или норм управляемости) и *расчеты на основе организационных планов и штатных расписаний.*

Определение чистой (дополнительной) потребности в персонале

$$Пч = Пв - Нф + Ои + Ои - П,$$

где Пч – чистая потребность в персонале (нехватка либо избыток); Пв – валовая потребность в персонале; Нф – фактическое наличие персонала; Ои – отток персонала в запланированный период времени не по инициативе фирмы; Ои – отток персонала в запланированный период времени по инициативе фирмы (повышение по службе либо перевод

на другое место внутри фирмы, увольнения, предоставление отпуска) П – приток персонала в запланированный период времени.

Обеспечение **количественной гибкости персонала** достигается за счет таких методов, как: использование разных типов трудовых контрактов, аутсорсинг и инсорсинг, направление части сотрудников на обучение с отрывом от производства и т.д.

Под **качественной потребностью в персонале** подразумевается соответствие различных характеристик работников (категория, профессия, специальность, уровень квалификации и т.д.) требованиям конкретных рабочих мест в организации. Определение качественной потребности в персонале различается в зависимости от категории работников.

Для трудовых процессов рабочих на основании профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс, разрабатывается перечень производственных операций и их сложность, затем рассчитываются средние разряды работ по профессиям и специальностям в цехах, на участках и рабочих местах.

По трудовым процессам служащих в основе определения качественной потребности лежат требования к должностям и рабочим местам, закрепленные в соответствующих документах, штатное расписание организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей, а также документация, регламентирующая различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Последовательность шагов при определении и конкретизации требований к работнику:

Анализ и описание работы:

- **идентификация рабочего места**, т.е. точное наименование должности;
- **служебные взаимоотношения и полномочия** (кому подчиняется работник);
- **изложение общей цели и сущности работы**: какие функции сотрудник, занимая эту должность, обязан выполнять;
- **ответственность, показатели ответственности** (за кого или что непосредственно отвечает работник: за работу подчиненных, за результаты собственной работы, за безопасность других лиц, за оборудование, материалы, инструмент, за финансовые результаты и т.д.);
- **условия работы и рабочая среда**: физические условия и окружающая среда, социальные условия и рабочий коллектив, экономические условия;
- **рабочие взаимоотношения**, т.е. наиболее значимые контакты данной должности (рабочего места) с другими как внутри организации, так и вне ее (взаимоотношения с вышестоящими работниками, с коллегами, с работниками других отделов, с общественностью, клиентами, с подчиненными);

- **проверка выполнения работы** (проверка работы исполнителем, проверка работы руководителем).

Разработка должностной инструкции.

Должностная инструкция

1. Общая часть

1.1. Отдел (подразделение) _____

1.2. Полное наименование должности _____

1.3. Эта должность подчинена и получает приказы, рабочие распоряжения от _____

1.4. Дополнительные распоряжения Вы можете получить от:

1.4.1. _____

1.4.2. _____

Указания этих работников Вы выполняете только в том случае, если они не противоречат указаниям Вашего непосредственного руководителя.

1.5. Эта должность дает распоряжения и методические указания _____

1.6. Исполнителя этой должности замещает (наименование должности) _____

1.7. Исполнитель этой должности замещает (наименование должности) _____

1.8. Закрепление в должности

Работа на данной должности требует от работника следующей квалификации:

Признаки закрепления в должности	Требования
1.8.1. Образование	_____
1.8.2. Специальность	_____
1.8.3. Минимальный рабочий стаж по специальности	_____
_____	_____
_____	_____

Цели

Руководство предприятия (организации) для описываемой должности выдвинуло следующие цели:

2.1. _____

2.2. _____

3. Функции

№№ п/п	Перечень	Периодичность и срок выполнения
1.	_____	_____

4. Информация

Для достижения общих целей Вашей организации и для эффективности исполнения обязанностей Вы сотрудничаете с другими работниками подразделений предприятия и регулярно обмениваетесь следующей информацией:

Получаете			Передаете		
Содержание информации	Форма	Срок и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Срок и периодичность передачи
1	2	3	4	5	6

с _____ отделом
с _____ цехом
и т.д.

Для выполнения своих обязанностей Вы регулярно обмениваетесь информацией с промышленными

предприятиями и другими организациями:

Получаете			Передаете		
Содержание информации	Форма	Срок и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Срок и периодичность передачи
1	2	3	4	5	6

4.3. Для лучшей организации своей повседневной работы Вы ведете следующие журналы, карточки, контрольные карты и т.д.

№№ п/п	Содержание и цель информации	Форма	Периодичность составления информации
-----------	------------------------------	-------	--------------------------------------

5. Права

Для выполнения Ваших обязанностей Вам предоставлены следующие права:

5.1. Относительно своих подчиненных давать распоряжения и контролировать их исполнение.

Подчиненные - (указать должность)	По вопросам
-----------------------------------	-------------

5.1.1. _____

5.1.2. _____

5.1.3. _____

5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы:

5.2.1. _____

5.2.2. _____

5.2.3. _____

5.3. Вы являетесь представителем предприятия и ведете переписку по следующим вопросам (для начальников служб и подразделений)

6. Ответственность

На данной должности Вы несете ответственность за задержку и слабую работу в направлении поставленных целей и за неполное использование предоставленных Вам прав

6.1. Вашу работу непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей

6.1.1. _____

6.1.2. _____

7. Дополнения и изменения

№ п/п	Какой пункт в должностной инструкции изменяется	Новая редакция	Дата изменения	Кто утвердил изменение редакции
----------	---	----------------	----------------	---------------------------------

Должностную инструкцию составил

Должностную инструкцию утвердил

“ _____ ” _____ 19 _____ г.

(подпись)

Разработка личной спецификации (См. Приложения)

1. Физический облик

- рост, вес, телосложение,
- лево/праворукость,
- состояние здоровья [общее состояние (ранее и в настоящее время), болезни, увечья, несчастные случаи, аллергия, фобии, зрение (острота, цветность), чувство запаха, вкуса, ощущения, слух],

- *возраст, пол,*
- *речевые характеристики* (громкость, тональность, ясность, произношение, акцент),
- *внешний вид* (цвет волос, глаз, черты лица, манеры одеваться),
- *поведение* (осанка, манеры, поза).

2. Достижения (образование, квалификация, опыт)

- уровень образования,
- знание языков,
- специализация по образованию,
- тип учебного заведения,
- продолжительность обучения и форма обучения,
- необходимое дополнительное профессиональное обучение,
- членство в профессиональных ассоциациях и обществах
- наименование и тип организации,
- уровень должности в структуре организации (кому подотчетен, число непосредственно подчиненных),
- основные обязанности/ задачи/направления деятельности,
- объем ответственности за людские ресурсы (количество руководимых исполнителей), финансы (количество), материальные ресурсы (тип, стоимость, количество, характер ответственности),
- уровень секретности,
- достигнутые результаты (разработка политики, организация и управление, контроль, наблюдение, разработка новых идей и продуктов, обучение людей и т.д.),
- связи внутри и вне организации (тип, частота контактов, уровень),
- степень свободы в принятии решений.

3. Общая понятливость, ум, мышленость.

- четкое выражений мыслей,
- беглость речи,
- объемное мышление,
- скорость восприятия,
- память,
- абстрактное мышление,
- уровень ума/интеллекта.

4. Специальные способности.

- способность к вычислениям,
- сенсомоторные способности,
- навыки устного выступления и письма,
- умение разбираться в рисунках /чертежах/ формулах,
- художественные и музыкальные способности, артистизм.

Материалы для обсуждения на семинарах и самостоятельных занятий

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Сформулируйте требования к планированию персонала.
2. Назовите основные методы планирования персонала.
3. В чем отличие количественных и качественных характеристик потребности в персонале?
4. Проанализируйте преимущества и недостатки применения должностных инструкций.
5. Составьте личностную спецификацию для занимаемой Вами должности и сравните ее с Вашими личными характеристиками.

Схема планирования потребности в персонале



Изучите данную схему и примените ее для анализа ситуации «Донатто Доно».

Ситуация «Донатто Доно»⁵.

Итальянский предприниматель Донатто Доно планирует открыть сеть пиццерий в различных городах Российской Федерации и Казахстана. В 2011 г. должны быть открыты два первых ресторана в Москве и Киеве. Приглашенная Донатто строительная компания должна завершить отделку зданий в феврале 2011 г. Первые посетители должны попробовать настоящую итальянскую пиццу в конце апреля. В каждом ресторане планируется обслуживать до 100 посетителей одновременно, что, по расчетам Донатто Доно, потребует (для одной пиццерии) 6 поваров, 6 помощников поваров, 15 официантов, 4 барменов, 10 вспомогательных рабочих. В январе 2011 г. у Доно работало 5 сотрудников: директор по персоналу (Москва), коммерческий директор (Москва), два директора ресторанов (Москва и Астана), ассистент (Москва).

Задания.

1. Предложите методику оценки потребности в персонале для данного проекта.
2. Какие риски следует учесть при реализации данного проекта?
3. Каковы, по Вашим оценкам, реальные потребности Доно в персонале на февраль и апрель 2011 г.
4. Как итальянский предприниматель может решить проблему приема персонала? С какими трудностями он может столкнуться?
5. Какие методы привлечения кандидатов может использовать Доно? Какому методу Вы отдали бы предпочтение?⁶

Личностная спецификация должности начальника отдела⁷

Параметры требований	Операционализация
1	2
<i>Черты личности руководителя</i>	
1. Ориентация на клиента	Умеет распознавать потребности клиента и обеспечивает соответствие товаров фирмы и их маркетинга этим потребностям; отодвигает личные желания на второй план, когда они не совпадают с интересами клиента.
2. Открытость	Терпим по отношению к другим, но без чрезмерной уступчивости. Внимателен к чужим доводам и прислушивается к ним, даже если они расходятся с его личными взглядами. Открыт по отношению к другим, ищет контакты, приветлив, вызывает симпатию; поведение свидетельствует о хорошем воспитании и умении держаться. Может служить образцом для

⁵ Составлено на основе: Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М., 2000. С. 202-203.

⁶ Если Вы затрудняетесь ответить на данный вопрос, ознакомьтесь с учебно-методическими материалами к Теме 3.

⁷ Составлено на основе Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики /Под ред. Р.Марра и Г.Шмидта. - М., 1997, стр.170-171.

	подражания.
3. Активность и умение выдерживать нагрузки	Не теряет выдержки даже в критических ситуациях; сохраняет деловой подход, даже когда задеты его личные интересы. Проявляет упорство даже при выполнении сложных заданий и не останавливается перед препятствиями. Не раздражается, когда ему мешают. Проявляет энтузиазм по отношению к заданиям и людям. Ярко выраженная целеустремленность и умение увлечь за собой других. Стремление к успеху.
4. Автономность и готовность к переменам	Охотно берется за сложные задания; мобильный. Не отрекается от своих ошибок и не сваливает их на других. Держится уверенно; умеет высказывать критические замечания, даже когда это не одобряется.
<i>Мышление и действия в ходе самостоятельной работы</i>	
5. Интеллектуальные способности	Определяет общие элементы разных ситуаций; устанавливает правила на основе конкретных ситуаций и претворяет их также в конкретные решения. Перенимает информацию и опыт из смежных профессиональных сфер и частной жизни и претворяет эти знания в новаторские подходы; развивает новые оригинальные стратегии принятия решений. Избегает заезженных путей.
6. Профессиональная компетентность	Обладает широкими и глубокими знаниями своей профессии, приобретенными благодаря образованию и практическому опыту, и развивает их. Знает иностранные языки или готов их изучать.
7. Предпринимательское мышление и общественная ответственность	Наблюдает за событиями за пределами своей сферы ответственности на фирме или в обществе; учитывает влияние своих решений на другие подразделения фирмы, фирму в целом и на общество. Мыслит и действует экономически целесообразно; обладает способностью видеть перспективы.
8. Плановость работы	Формулирует свои рабочие цели и следует им; действует системно и структурирует сложные деловые аспекты, определяет приоритеты. Основывает свои решения на адекватных данных, учитывает последствия и в результате принимает быстрое решение. Соблюдает договоренности.
<i>Стиль руководства и социальная направленность</i>	
9. Целенаправленность	Берет на себя руководящую роль и стремится оказывать влияние, берет на себя инициативу в межличностных ситуациях и структурирует деятельность других. Совместно с сотрудниками разрабатывает четкие и реалистичные цели и проверяет их осуществление. Уточняет и структурирует задания сотрудников. Не теряет из виду поставленных целей даже при наличии сопротивления; не поддается социальному давлению.
10. Ориентация на сотрудников	Распознает и учитывает потребности сотрудников; восприимчив и по отношению к их личным заботам и проблемам, оказывает им необходимую помощь в трудных ситуациях. Согласовывает полномочия сотрудников и не вмешивается в сферу их компетенции; до передачи сотрудникам полномочий проверяет степень компетенции и мотивации. Заблаговременно и адекватно информирует сотрудников в понятной для них форме. Мотивирует и увлекает сотрудников и содействует их профессиональному развитию.
11. Поведение в	Привлекает коллег к процессу принятия касающихся их

коллективе	решений и воспринимает их доводы. Интегрирован в коллектив; заблаговременно распознает конфликтные интересы и конструктивно “обрабатывает” создавшиеся конфликты. Уравновешивает отношения на деловом и человеческом уровнях при возникновении межличностной напряженности. Не стремится получить выгоду за чужой счет, устанавливает четкие правила игры и действует в соответствии с ними.
<i>Умение выразить свои мысли</i>	
12. Компетентность в сфере вербальной коммуникации	Выражается ясно и понятно; учитывает при этом уровень информированности собеседника. Не возбуждает противоречия; его идеи и предложения перенимаются другими; к нему обращаются за советом.
13. Способность представлять свои идеи	Использует графические изображения, примеры и сравнения при изложении своих мыслей; умело применяет технические средства. Совмещает доводы и структурирует их. В письменной форме использует ясные фразы; текст четко структурирован и хорошо читается.

Пример описания видов работ, которые должен осуществлять специалист по закупке средств производства⁸

	Исследовать потребности – 11		
		Подготовить запросы – 121 →	121.1.Найти поставщиков 121.2.Составить запросы 121.3.Завести папку запросов
	Сделать запросы - 12 →		121.4.Завести прайс-листы 121.5.Проинформировать заказчика (цех, отдел)
		Изучить предложения – 122 →	122.1.Собрать предложения 122.2.Проверить предложения 122.3.Заполнить прайс-листы
Закупить основные средства производства - 1	→ Провести предварительные переговоры - 13		
		Уточнить сроки- 141 Пригласить поставщиков – 142	
	Провести распределение заказов - 14 →	Провести обсуждение распределения – 143	
		Подготовить протокол обсуждения – 144 Заполнить карточки поставщиков – 145	
		Сформулировать заказы – 151	
	Обработать заказы - 15 →	Выписать заказы – 152	
		Разослать заказы – 153 Подшить уведомления в папку – 154	
		Еженедельно просматривать карточки сроков – 161	
	Контролировать поставки - 16 →	Уточнять факт поставок – 162 →	Осведомляться по телефону - 162.1 Отмечать сроки поставок - 162.2
		Отмечать поступление товаров – 163 Подшивать в дело накладные – 164	Подшивать в дело подтверждение заказов - 162.3

⁸ Составлено на основе Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики /Под ред. Р.Марра и Г.Шмидта. - М., 1997, стр.190.

**Схема учета затрат на замещение одного работника
(почасовая ставка оплаты труда – 10\$ 90 центов).⁹**

Элементы затрат	Допущения	Затраты (в \$)
1. Увольнение		
Снижение произв. труда в период, предшествующий увольнению	5% снижения в теч. 3 месяцев 4 дневное отсутствие	632
Время, потерянное при обсуждении увольнения.	3 часа – уволившегося 3 – часа других (9,6\$ час)	60
Время на собеседование интервьюеров	30 мин. руковод. (21,65\$ час), 30 мин. спец.	16
Время на собеседование с уволившимся	1 час	11
Резюмирование собеседования	30 мин. секретаря 30 мин. руководителя 30 мин. специалиста	20
Документальное оформление	30 мин. (9,6\$ час)	5
Снижение трудовой морали коллег	5% снижение производительности 9 чел. в течение недели.	196
ИТОГО		942
2. Вакантная должность в течении трех недель		
Снижение объема производства	еженедельные потери = 16 часам	524
Выплата сверхурочных	1/3 работы с оплатой 14,49 \$/час	576
ИТОГО		1100
3. Найм нового работника		
Подача объявления в газету	1 в местной	110
Брошюры для ознакомления с организацией	комплект	5
Оплата фирмы по подбору персонала	22% годового оклада за каждых 5 занятых	998
Проверка рекомендаций	45 мин.	7
Собеседование	12 ч 45 мин. по средней ставке 9,6\$/час 45 мин. по ставке руководителя	135
Документальное оформление	3 часа – личное дело 15 – иное	31
ИТОГО		1286
4. Обучение		
Формальное обучение	15 час. семинар по ставке 50\$/час	150
Время работника	15 часов	164
Обучение на р/м		
Время руководителя	20 мин./день (60 дней)	433
Время помощника из числа сослуживцев	20 мин./день (60 дней)	218
Дополнительная нагрузка сослуживцев	20 часов	218
Снижение производительности	в среднем 80% от нормы в теч. 2 мес.	756
Исправление допущенных ошибок	20 часов + 4 часа машинного времени по 90\$/час	578
ИТОГО		2517
ВСЕГО		5845

⁹ См.: Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993

Структура профессиограммы

Раздел	Содержание раздела
1	2
Профессия	общие сведения о профессии; изменения, которые происходят с развитием НТП; перспективы развития профессии
Процесс труда	характеристика процесса труда; сфера деятельности и вид труда; продукция; орудия труда; основные элементы деятельности (действия, производственные операции) и профессиональные обязанности, рабочее место, рабочая поза; ожидаемый результат и требования, предъявляемые к нему; последовательность операций, действий, "технология" деятельности; способы взаимодействия и коммуникативные сети
Санитарно-гигиенические условия труда	работа в помещении или на воздухе; шум, вибрация, освещение, температура, режим труда и отдыха; монотонность и темп труда; возможности производственных травм, профзаболеваний; медицинские показания; льготы и компенсации
Психофизиологические требования профессии к работнику	требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым качествам человека; требования к деловым качествам
Профессиональные знания и навыки	перечень необходимых знаний, умений и навыков
Требования к подготовке и повышению квалификации кадров	формы, методы и сроки профессионального обучения, перспектива профессионального роста