

23.05.2022

Група 15

Урок 15-16

Тема: КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Мета: визначити сутність, цілі і завдання кадрового планування в організації, ознайомитися з джерелами залучення персоналу, визначити сутність та принципи маркетингу персоналу, шляхи покриття потреб у персоналі, визначення потреб у персоналі.

1. Сутність, цілі і завдання кадрового планування в організації

Кадрове планування є найважливішим елементом кадрової політики, допомагає при визначенні її завдань, стратегії і цілей, сприяє їх виконанню через відповідні заходи.

Кадрове планування - це складова частина планування на підприємстві. Зміст кадрового планування полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, у відповідності з їхніми здібностями, нахилами і вимогами виробництва.

Місце кадрового планування у системі управління персоналом в організації подано на рис. 1,2.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах її персоналу. Кадрове планування інтегрується у загальний процес планування.

Кадрове планування охоплює п'ять послідовних етапів, рис. 3.

Кадрове планування передбачає відслідковування змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів, а головне - виявлення майбутньої потреби у персоналі та його кількісного і якісного складу. В теорії та практиці кадрової роботи є різні точки зору на методи кадрового планування, але найбільш розповсюдженою є така схема (рис. 4).

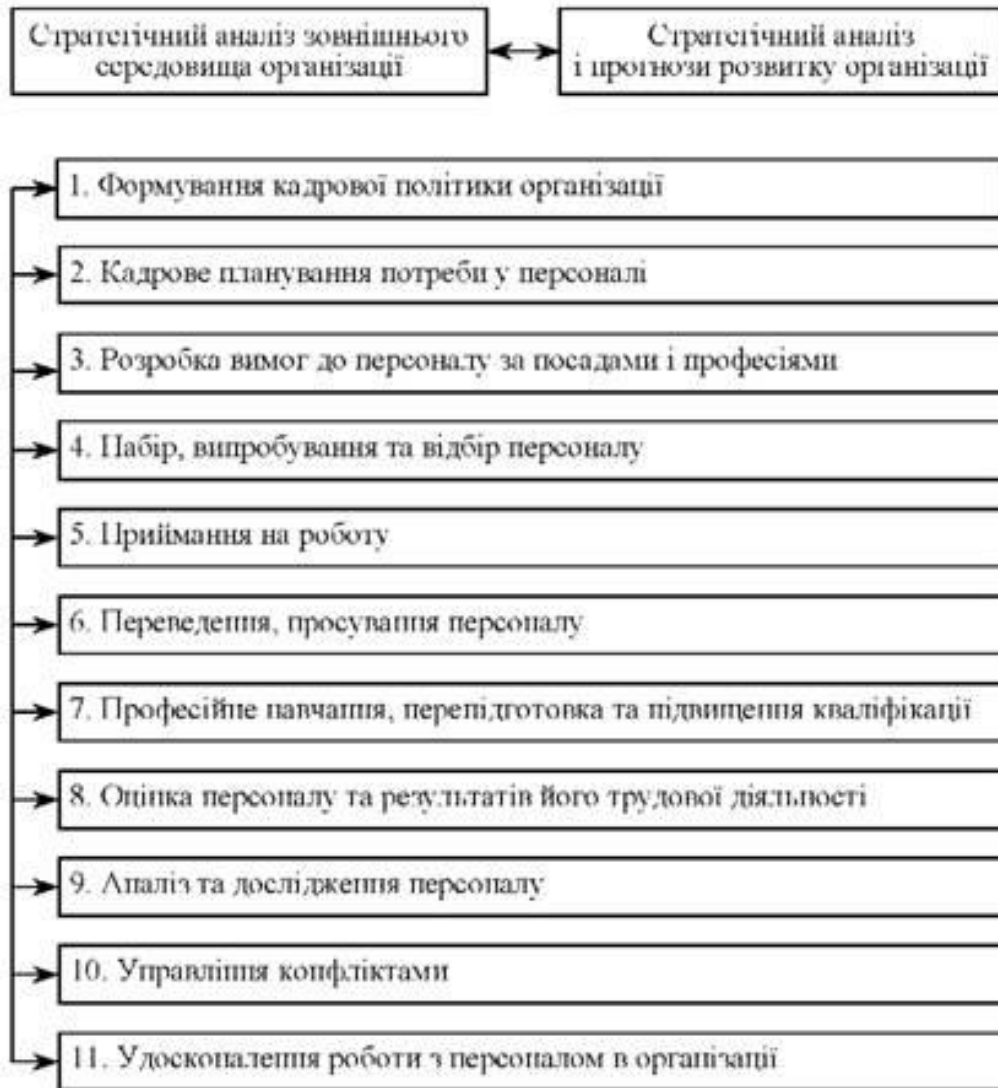


Рис. 1. Система управління персоналом організації

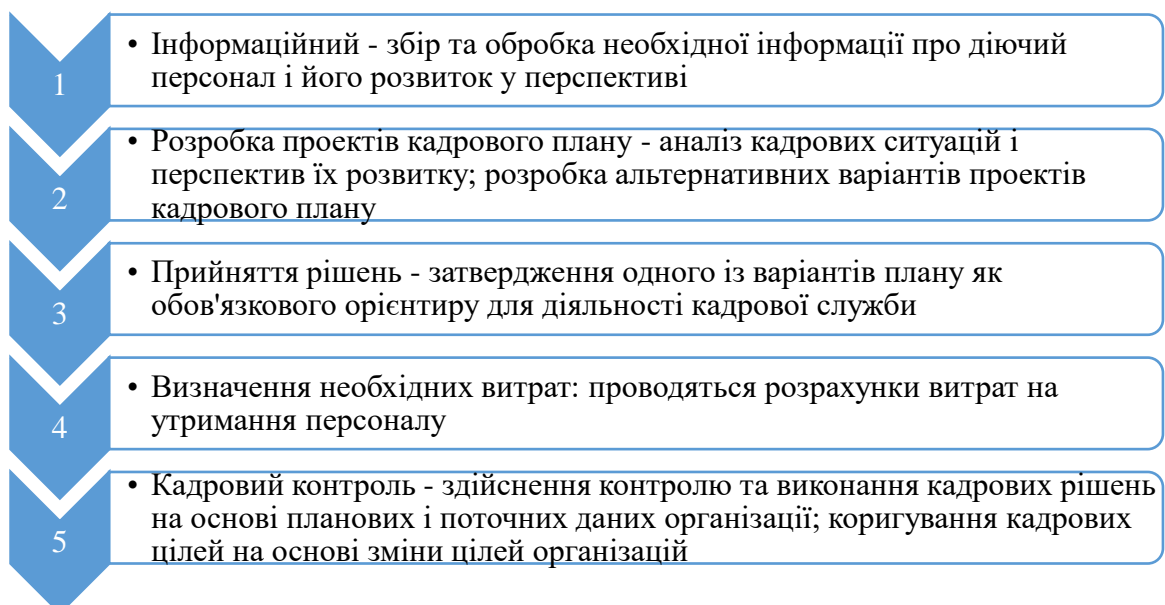


Рис. 3. Кадрове планування охоплює п'ять послідовних етапів

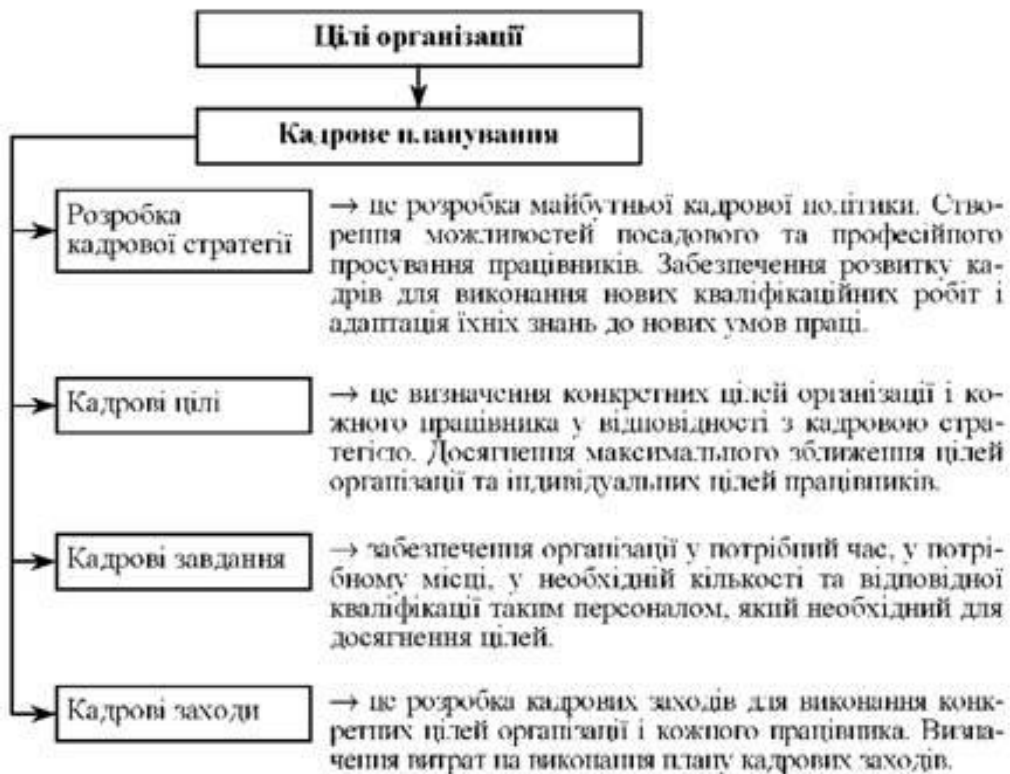
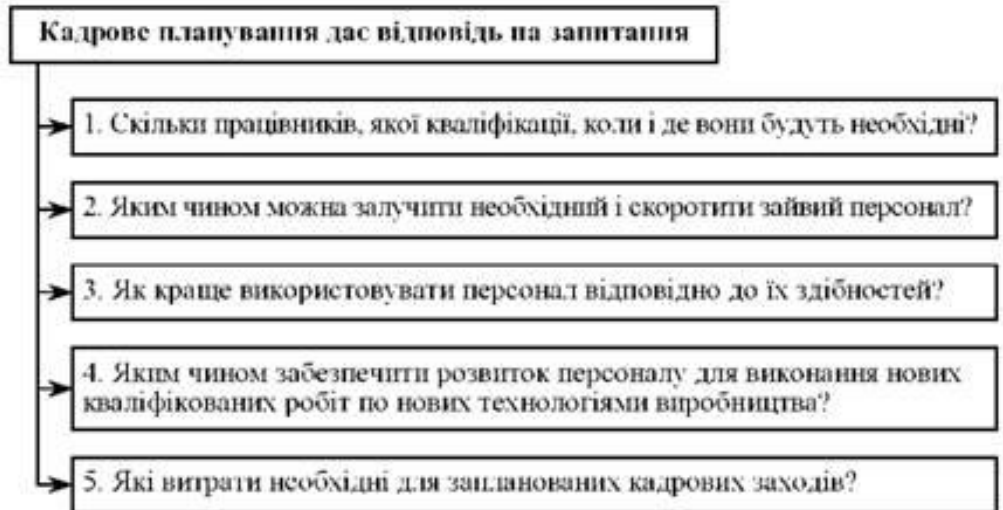


Рис. 2. Цілі та завдання кадрового планування



Рис. 4. Послідовність дій кадрового планування 4-й етап

2. Джерела залучення персоналу

Завданням планування залучення персоналу є задоволення у перспективі потреби в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел (рис. 5-8).



Рис. 5. Джерела залучення персоналу

Переваги та недоліки внутрішніх джерел залучення персоналу наведені у табл.1.

Переваги та недоліки зовнішніх джерел залучення персоналу наведені у табл.2.

Таблиця 1- Переваги та недоліки внутрішніх джерел залучення персоналу

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none">1. Поява можливостей для службового росту.2. Низькі витрати на залучення кадрів.3. Претендентів на посаду добре знає колектив.4. Претендент на посаду добре знає організацію.5. Збереження рівня оплати праці, який склався в організації.6. Швидке заповнення вакантної посади без адаптації.7. Вивільнення посади для просування молодих кадрів.8. Зростання продуктивності праці.9. Вирішується проблема зайнятості власних кадрів.10. Підвищується мотивація задоволеності працею.	<ol style="list-style-type: none">1. Обмежування можливості відбору кадрів.2. Можлива поява напруження або суперництва у колективі при появі декількох претендентів на одну посаду.3. Поява панібратства при вирішенні ділових питань.4. Небажання відмовляти у чомусь працівнику, який довго працює в організації.5. Зниження активності рядових працівників, які претендують на вищу посаду.6. Переведення на нову посаду кількісно не задовольняє потреби у кадрах. Задовольняється потреба тільки якісна, але на підвищення кваліфікації необхідні додаткові витрати.

Таблиця 2- Переваги та недоліки зовнішніх джерел залучення персоналу

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none">1. Широкі можливості вибору кадрів.2. Поява нових імпульсів для розвитку організації.3. Новий працівник легко досягає визнання колективу.4. Приймання на роботу покриває потребу в кадрах.	<ol style="list-style-type: none">1. Більш високі витрати на залучення кадрів.2. Зростання плинності власних кадрів.3. Погіршується психологічний клімат у колективі.4. Високий ступінь ризику при проходженні випробувального строку.5. Претендент погано знає нову організацію.6. Довгий період адаптації персоналу.7. Блокування можливостей службового росту для працівників.

3. Сутність і принципи маркетингу персоналу

Маркетинг персоналу - це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення і покриття потреби у персоналі. Західноєвропейські компанії використовують методи маркетингу в управлінні персоналом з 70-х років.

Принципи маркетингу персоналу:

1. У широкому розумінні маркетинг персоналу розглядається як філософія і стратегія управління людськими ресурсами.

Персонал розглядається у якості зовнішніх і внутрішніх претендентів на посаду в організації. Метою організації маркетингу є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом:

- створення сприятливих умов праці;
- сприяння підвищенню ефективності праці;
- сприяння розвитку у кожному працівникові партнерського і лояльного відношення до фірми.

Принцип маркетингу персоналу у широкому розумінні спирається на ринкове осмислення концепцій управління кадрами.

2. У вузькому розумінні маркетинг персоналу розглядається як особлива функція служби управління персоналом. Вона спрямована на визначення і покриття потреби організації у кадрових ресурсах.

Якщо за першим принципом маркетинг розглядається як елемент кадрової політики організації, що реалізується через вирішення комплексу завдань служби управління персоналом (розробка цілей системи, планування потреби, ділова оцінка, управління кар'єрою, мотивацією), то другий принцип розуміння маркетингу персоналу передбачає виділення специфічної служби управління персоналом, яка відокремлена від інших напрямів роботи кадрової служби.

Маркетинг персоналу є специфічна, відносно відокремлена функція служби управління персоналом організації. Маркетингова діяльність у галузі персоналу здійснює комплекс взаємопов'язаних етапів.

Основні етапи маркетингової діяльності у галузі управління персоналом, рис. 6.

Відбір і аналіз джерел інформації з маркетингової діяльності здійснюється за наявності зовнішніх і внутрішніх факторів, які повинні враховуватись при визначенні кількісної та якісної потреби у персоналі.

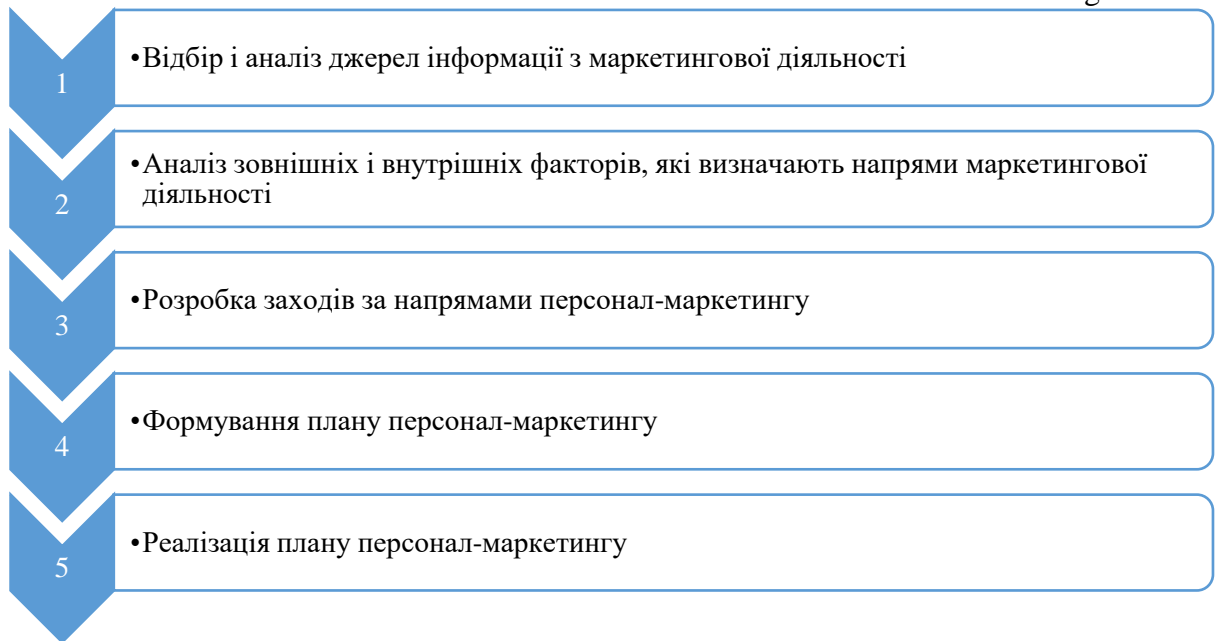


Рис. 6. Основні етапи маркетингу управління персоналом

До зовнішніх джерел інформації з маркетингової діяльності відносяться:

1. Ситуація на ринку праці: рівень безробіття, попит на персонал, пропозиції у галузі персоналу.
2. Розвиток технології виробництва: зміни у характері та змісті праці формують зміни вимог до спеціальностей і робочих місць, підготовка та перепідготовка кадрів.
3. Особливості соціальних потреб: структура мотивації праці потенціальних працівників у даний період.
4. Розвиток законодавства: трудового, зайнятості, охорони праці та ін.
5. Кадрова політика конкурентів: вивчення форм та методів роботи з кадрами для формування власної стратегії кадрової політики.

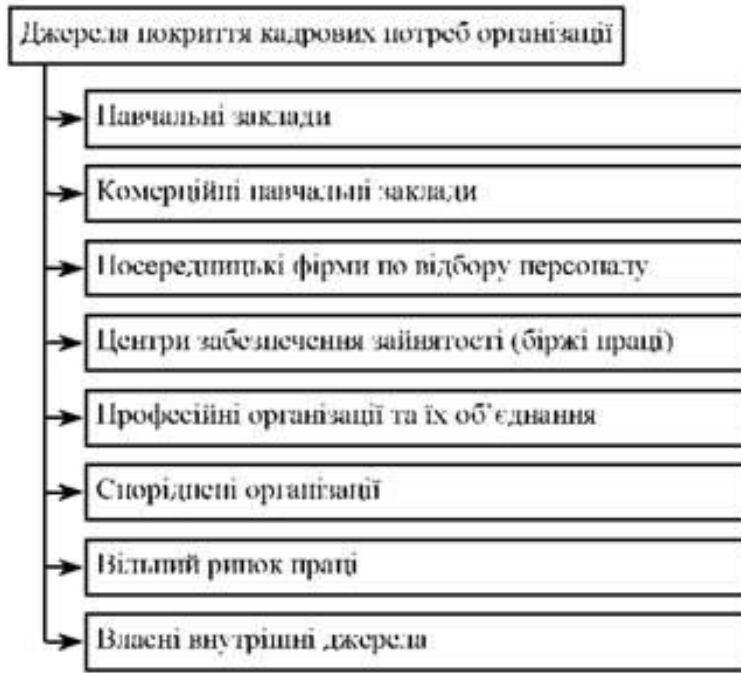


Рис. 7. Джерела покриття потреб у персоналі

До внутрішніх джерел інформації з маркетингової діяльності відносяться:

1. Цілі організації: довгострокова політика організації у галузі виробництва і реалізації продукції.
2. Фінансові ресурси: наявність фінансових ресурсів для забезпечення потреби у кадрах, їх підготовки та перепідготовки.
3. Кадровий потенціал організації: оцінка можливостей спеціалістів кадрової служби для формування та реалізації плану персонал-маркетингу.
4. Джерела покриття кадрових потреб: зовнішні та внутрішні можливості організації.

Шляхи покриття потреб у персоналі наведені на рис.8.



Рис. 8. Шлях покриття потреб у персоналі

Таким чином, головними завданнями персонал-маркетингу є:

- дослідження ринку для встановлення поточних і перспективних потреб організації у персоналі;
- вивчення розвитку виробництва для своєчасної підготовки нових робочих місць і вимог до працівників;
- пошук і придбання персоналу у необхідній кількості і якості.

4. Визначення потреб у персоналі

Вихідними даними для визначення чисельності працівників, їх професійного та кваліфікаційного складу є:

1. Виробнича програма.
2. Норми виробітку (обслуговування).
3. Заплановане зростання підвищення продуктивності праці.
4. Структура робіт.

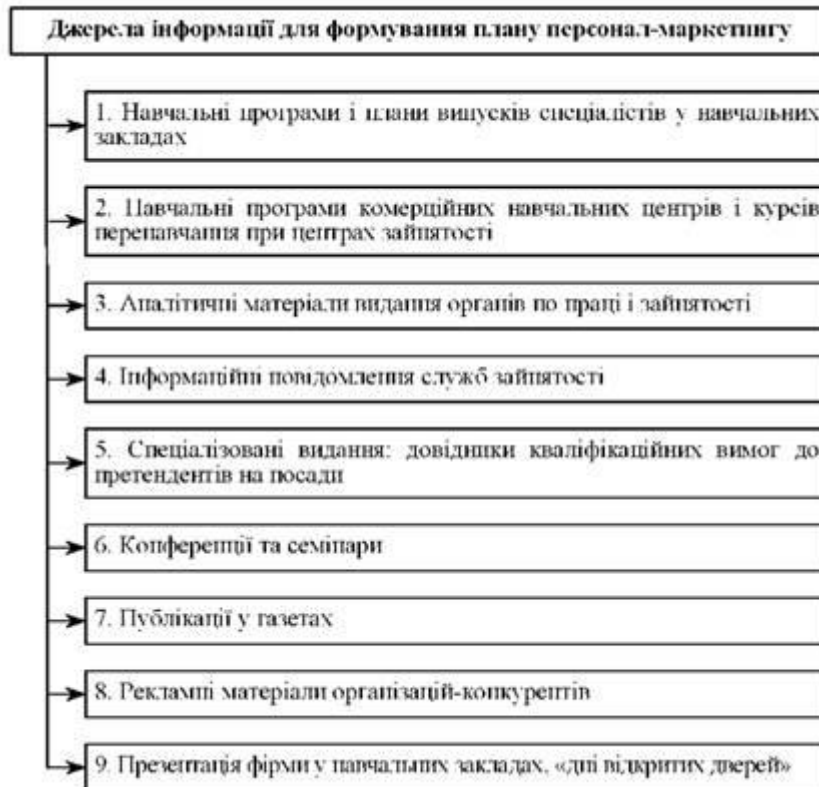


Рис. 9. Джерела інформації для формування плану персонал-маркетингу

При укрупнених розрахунках загальна потреба організації у кадрах (К) визначається відношенням обсягу виробництва (Ов) до запланованого виробітку на одного працюючого (В):

$$K = Oв / B \quad (1)$$

Крім загальної виділяють ще *додаткову потребу в кадрах* як різницю між загальною потребою та фактичною наявністю кадрів на початок планового періоду.

Додаткова потреба у робочих кадрах розраховується на плановий рік і на кожний квартал, тому що обсяг виробництва і зменшення робочих місць по кварталах нерівномірні.

Додаткову потребу в спеціалістах та службовцях визначають на плановий рік за кількістю вакантних посад, виходячи із затвердженого штату, а також з урахуванням очікуваного вибуття цих працівників з різних причин та часткової заміни працівників.

Загальна потреба у спеціалістах та службовцях визначається в залежності від трудомісткості закріплених функцій, ступеня механізації управління і з урахуванням типових штатних розкладів.

Загальна потреба у спеціалістах (Пс) визначається за формулою:

$$Пс = Чс + Дс, \quad (2)$$

де Чс - чисельність спеціалістів у галузі, регіоні, організації на початок планового періоду; Дс - додаткова потреба у спеціалістах.

Розрахунки додаткової потреби у спеціалістах включають три основних елементи:

1) розвиток галузі, тобто науково обґрунтоване визначення приросту посад які заміщується спеціалістами, та у зв'язку з розширенням виробництва або збільшенням обсягів робіт;

2) часткова заміна практиків, які займають посади спеціалістів з вищою освітою;

3) поповнення природного вибуття працівників, які займають посади спеціалістів і керівників.

Додаткова потреба (Дп) на приріст посад організації визначається за формулою:

$$Дп = Пс - Пб, \quad (3)$$

де Пс - загальна потреба у спеціалістах в плановому періоді; Пб - загальна потреба у спеціалістах в базовому періоді.

Точніші розрахунки чисельності необхідно робити окремо за певними категоріями персоналу:

– робітників-відрядників на основі показників трудомісткості продукції, фонду робочого часу і рівня виконання норм;

– робітників-погодинників — з урахуванням закріплених зон і трудомісткості обслуговування, норм чисельності персоналу, трудомісткості, нормованих завдань, фонду робочого часу;

– учнів — з урахуванням потреби в підготовці нових робітників і планових строків навчання.

Залежно від специфіки виробництва використовують різні методики визначення чисельності основних робітників.

Розраховуючи чисельність основних робітників за трудомісткістю робіт, насамперед потрібно визначити кількість робочого часу, необхідного для виконання виробничої програми. Для цього визначають кількість нормо-годин, необхідну на програму, яка дорівнює кількості продукції, помноженої на чинну норму часу на один виріб. Ураховуючи, що установлені норми часу (виробітку), як правило, перевиконуються, необхідно скоригувати потребу в нормо-годинах, розраховану на підставі чинних норм часу, на коефіцієнт перевиконання цих норм.

Для визначення чисельності основних робітників необхідно також визначити реальний фонд робочого часу. Для цього розробляють баланс робочого часу одного робітника, в якому обчислюють три види робочого часу:

- 1) календарний — кількість днів протягом планового року;
- 2) номінальний — календарна кількість днів у плановому році з відрахуванням вихідних і святкових днів;
- 3) плановий реальний, або ефективний, фонд робочого часу, який одержуємо після відрахування з номінального фонду цілоденних втрат робочого часу, пов'язаних із планованими черговими відпустками, неявками з причини хвороби, відпустками у зв'язку з вагітністю та пологами, виконанням службових і державних обов'язків.

Для визначення чисельності основних робітників за трудомісткістю розрахунок виконується за формулою:

$$Ч_{пл} = T_{нор} / (Ф_{пл} * K_{вн}) \quad (4)$$

де $Ч_{пл}$ — планова чисельність основних робітників, осіб; $T_{нор}$ — плановий обсяг робіт, нормо-год.; $K_{вн}$ — плановий відсоток виконання норм часу; $Ф_{пл}$ — реальний фонд робочого часу одного середньооблікового робітника, год.

На деяких дільницях чисельність окремих груп основних робітників, зайнятих на одних і тих самих роботах, можна визначити за нормами виробітку:

$$Ч_{пл} = P * Ф_{пл} * K_{вн} \quad (5)$$

де Р — плановий обсяг робіт у натуральних одиницях виміру; Нв — планова норма виробітку в тих самих одиницях за 1 годину.

На апаратурних і агрегатних роботах чисельність основних робітників, зайнятих контролем і спостереженням за агрегатами, визначається за нормами обслуговування.

Метою планування чисельності допоміжних робітників є установа найраціональніших співвідношень між основними і допоміжними робітниками, розроблення заходів щодо зниження чисельності допоміжних робітників.

На роботах, які піддаються нормуванню, а також на роботах, обсяг яких можна установити залежно від кількості обслуговуючих машин, механізмів і агрегатів чисельність допоміжних робітників розраховується тими самими методами, що й чисельність основних робітників за трудомісткістю робіт, нормами виробітку, нормами обслуговування.

Чисельність допоміжних робітників, для яких не можна установити обсяг робіт, норму обслуговування, розраховується за робочими місцями. Для розрахунку чисельності спеціалістів найчастіше використовують нормативний метод, який ґрунтується на застосуванні нормативів навантаження, обслуговування, керованості і чисельності спеціалістів.

При визначенні потреби у спеціалістах на строк до 5 років використовують штатно-номенклатурний метод, який базується на планових показниках розвитку виробництва, типових структурах і штатах, а також номенклатурах посад, які підлягають заміщенню спеціалістами з вищою та середньою освітою.

Типові номенклатури посад та вимоги до них розробляються апаратом організації і затверджуються їх керівництвом. Від якості розробки номенклатур залежить достовірність розрахунків потреби, на основі яких складаються плани підготовки спеціалістів різної кваліфікації.

Найменування посад та рівень освіти у номенклатурах посад передбачається Кваліфікаційним довідником посад керівників, спеціалістів та службовців, а найменування спеціальностей - у відповідності з діючим переліком спеціальностей.

Завдання (кожна задача дорівнює 4 бали):

Задача №1: У звітному році обсяг випуску продукції становив 750 000 грн., а середньоспискова чисельність промислово виробничого персоналу – 150 чол. У плановому році обсяг продукції передбачається збільшити на 7 %, продуктивність праці одного працівника теж збільшиться на 7 %. Визначити, як зміниться спискова чисельність працюючих.

Задача №2: Визначити ефективний фонд часу одного робітника, якщо у році 365 календарних днів, святкових та вихідних – 112, передсвяткових – 7, тривалість відпустки – 21 день. На виконання державних обов'язків витрачено – 0,5 %, дні хвороби становлять – 1,5 %, додаткова відпустка – 10 % від номінального фонду часу. Передсвяткові дні скорочені на 1 годину. Тривалість робочого дня – 8,2 год.

Задача №3: Визначити чисельність робітників, якщо: випущено виробів А = 4 000 шт., Б = 100 000 шт. Норма часу на одиницю продукції на виріб «А» – 6 год., виріб «Б» – 5,5 год. Процент виконання норм – 112 %. Невиходи на роботу – 10 %. Рік містить 258 робочих дні, режим роботи – 1 зміна, тривалість зміни – 8 год.

Питання для контролю (знайти відповідність, дорівнює 1 бал):

Питання	Відповідь
1. Кадрове планування це ...	а) як філософія і стратегія управління людськими ресурсами
2. У широкому розумінні маркетинг персоналу розглядається ...	б) забезпечення організації у потрібний час, у потрібному місці, у необхідній кількості персоналом необхідної кваліфікації для досягнення цілей
3. Кадрові завдання це ...	в) розробка рекомендацій щодо виконання конкретних цілей організації кожним працівником відповідно до займаної посади
4. Кадрові заходи це...	г) робочими місцями
5. Чисельність допоміжних робітників розраховується за ...	д) показників трудомісткості продукції, фонду робочого часу і рівня виконання норм
6. Чисельність робітників-відрядників визначається на основі ...	е) закріплених зон і трудомісткості обслуговування, норм чисельності персоналу, трудомісткості, нормованих завдань, фонду робочого часу
7. Чисельність робітників-погодинників встановлюється на основі ...	ж) потреби в підготовці нових робітників і планових строків навчання
8. Чисельність учнів встановлюється на основі ...	з) поповнення природного вибуття працівників, які займають посади спеціалістів і керівників

9. Розрахунок додаткової потреби у спеціалістах враховує...	и) відповідність цілей працівника кадровій стратегії організації
10. Кадрові цілі це...	к) функція служби управління персоналом, що спрямована на визначення і покриття потреби організації у кадрових ресурсах
11. У вузькому розумінні маркетинг персоналу це...	л) створення можливостей посадового та професійного просування працівників
12. Розробка кадрової стратегії це...	м) найважливіший елемент кадрової політики, що допомагає при визначенні її завдань, стратегії і цілей, сприяє їх виконанню через відповідні заходи