**Тема 7. Аналіз та планування персоналу**

* 1. Кадрове планування на підприємстві: значення, цілі, задачі, принципи, етапи
	2. Види планування роботи з персоналом підприємства
	3. Визначення потреби підприємства в персоналі

*Список рекомендованої літератури:* 1- 4, 6, 13, 23, 24

## Кадрове планування на підприємстві: значення, цілі, задачі, принципи, етапи

Сучасне комплектування підприємства кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливими без чіткого кадрового планування.

Планування можна розглядати в двох аспектах. У широкому змісті – це діяльність з розробки політики і стратегії підприємства і засобів їхньої реалізації; у вузькому – це діяльність зі складання офіційних документів – планів.

**Кадрове планування** – це система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей підприємства і кожного працівника, яка дозволяє:

* + забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць;
	+ підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;
	+ забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;
	+ забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством.

Кадрове планування спрямоване як на вирішення проблем підприємства, так і на задоволення інтересів і потреб працюючих. Для підприємства важливо мати в потрібний час і на потрібному місці, в певній кількості та відповідної кваліфікації персонал, а працівникам – нормальні умови праці, стабільність зайнятості і справедливість оплати.

До того ж, варто пам'ятати, що кадрове планування тоді ефективне, коли воно інтегровано в загальний процес планування підприємства.

Специфіка кадрового планування, як і формування відповідних стратегій, полягає у наявності двох підходів: самостійного для підприємств, продуктом діяльності яких є персонал, і підлеглого виробничим, інвестиційним, фінансовим, комерційним і іншим планам —для інших. Таким чином, планування персоналу є в більшості випадків вторинним, похідним стосовно загальної системи внутрифірмового планування, і плани з персоналу доповнюють і

конкретизують інші види планів і програм.

За допомогою кадрового планування можна визначити:

* + скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні;
	+ які вимоги пред'являються до тих чи інших категорій працівників (професійно –

кваліфікаційні моделі посад);

* + яким чином залучити потрібний і скоротити непотрібний персонал;
	+ як використовувати персонал відповідно до його потенціалу;
	+ як забезпечити розвиток цього потенціалу, підвищити кваліфікацію людей;
	+ як забезпечити справедливу оплату праці, мотивацію персоналу і вирішити його соціальні проблеми;
	+ якими будуть витрати на заплановані заходи. Завданнями кадрового планування є:
* планування динаміки загальної чисельності працівників;
* структурні зміни в номенклатурі посад;
* визначення потрібної чисельності працівників певної кваліфікації та сфер, де вони потрібні;
* формування вимог до кожної категорії працівників;
* вироблення способів залучення потрібного і скорочення надлишкового персоналу;
* пошук і обґрунтування методів ефективного використання кадрового потенціалу (його здібностей, кваліфікації, досвіду);
* моделювання напрямів забезпечення розвитку, підвищення кваліфікації працівників;
* забезпечення мотивації персоналу, справедливої оплати праці і вирішення соціальних проблем;
* передбачення потрібних для реалізації запланованих заходів, витрат.

Кадрове планування у вузькому розумінні охоплює: визначення кваліфікаційних вимог до персоналу, що формуються із сутності робочих місць, планування стану і структури персоналу (кадрового забезпечення), заміщення місць праці.

Кількісний аспект кадрового планування полягає у визначенні потрібної чисельності працівників, якісний — у визначенні їхньої кваліфікації та компетенції, часовий — у визначенні початку і тривалості потреби у працівниках, просторовий — у визначенні її місця.

У часовому аспекті у системі кадрового планування виокремлюють операційне (короткотермінове) планування — до 1 р.; тактичне (середньострокове) — від 1 до 3 р.; стратегічне (довгострокове) — від 3 до 10 р.

Основою кадрового планування в організації є аналіз наявного стану і структури зайнятості, потреба в розширенні чи скороченні зайнятості, плинність працівників, наявність коштів на утримання персоналу.

Ефективне планування персоналу потребує інформації, яка б повністю характеризувала зайнятий в організації персонал, зайняті та вакантні робочі місця, ситуацію у зовнішньому середовищі її діяльності, особливо на зовнішньому ринку праці. На підставі цієї інформації, яка характеризує співвідношення передбачуваного попиту на персонал і можливостей щодо його задоволення, планують конкретні заходи діяльності організації з кадрових питань.

Кадрове планування є складовою частиною планування в організації, оскільки кожний вид діяльності повинен бути забезпечений персоналом і буде ефективним за умови інтеграції в загальний процес планування.

Планування персоналу є складовою частиною загальних планів організації. Визначення потреб у персоналі є початковим етапом кадрового планування, на основі якого визначають:

* скільки працівників, якої кваліфікації та на якому місці будуть потрібні;
* які вимоги ставлять до тих чи інших категорій працівників;
* як проводити набирання або скорочення персоналу;
* як використовувати персонал, умови його праці;
* кількість

Принципи кадрового планування наведені у табл. 7.1.

Таблиця 7.1 - Принципи кадрового планування

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Характеристика |
| Науковість | Застосування наукових даних, норм і нормативів |
| Безперервність | Обумовлена відповідним характером господарської діяльності підприємства і тією обставиною, що сам персонал знаходиться впостійному русі. Планування розглядається не як одиничний акт, а як постійно повторюваний процес |
| Масовість | Залучення до процесу планування працівників, які виконуватимуть ці плани. Особливе значення цього принципу – при складанні соціальних планів |
| Гнучкість | Можливість постійного внесення корективів у раніше прийняті кадрові рішення або їх перегляду відповідно до обставин, що змінюються |
| Узгодження планів по персоналу у формікоординації і інтеграції | Узгодження "по горизонталі" та "по вертикалі" |

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Характеристика |
| Повнота | Планування повинно охоплювати усі питання, що стосуютьсявідтворення, розвитку, використання персоналу, мотивації праці |
| Точність | Дотримання точних норм, нормативів, законодавчих документів,а також кількісних і якісних характеристик персоналу |
| Економічність | Витрати на складання плану повинні бути менше ефекту від йоговиконання |
| Створення необхіднихумов для виконання плану | Забезпечення необхідними ресурсами |

Перераховані у табл. 7.1 принципи кадрового планування є універсальними, придатними для різних рівнів управління; у той же час на кожному рівні можуть застосовуватися і свої специфічні принципи.

Результати кадрового планування повинні знайти своє вираження в комплексі конкретних заходів для підтримки балансу робочої сили при звільненні працівників і забезпеченні найму потрібних спеціалістів, організації навчання молодих працівників і підвищення кваліфікації штатних працівників.

Вихідними даними для планування потреб у персоналі є: план робочих місць, виробнича програма, норми праці, зростання продуктивності праці і структура робіт.

Виділяють **3 етапи планування потреби у персоналі**:

### Оцінка наявного персоналу

Оцінка наявного персоналу будується на основі інформації про наявність трудових ресурсів, що міститься в базі даних підприємства.

Аналіз наявних трудових ресурсів ведеться на момент оцінки в кількісному і якісному аспектах. Кількісний аналіз чисельності персоналу здійснюється в розрізі підрозділів і окремих посад.

Якісний аналіз ведеться з урахуванням розроблених на підприємстві професіограм, а також характеристик працівників, що займають ці посади (кваліфікація, навички, найбільш важливі особистісні характеристики і т.д.).

Так, аналіз і оцінка персоналу базуються на:

* + об'єктивних характеристиках (вік, стать, загальний стаж і т.д.);
	+ структурі (розподіл за рівнем кваліфікації, стажем у підприємстві);
	+ переліку задач, виконуваних у процесі роботи, і вимогах, пропонованих нею до виконавців (що, коли, чому, де і як робиться);
	+ відповідальності за людей, матеріальні і фінансові ресурси (з ким здійснюється взаємодія; необхідні досвід, навички, спеціальна підготовка, здібності, фізичні дані, рівень результативності, мобільність);
	+ втратах часу (із причин);
	+ характері зайнятості (повна або часткова, тимчасова або постійна);
	+ режимі роботи;
	+ основній і додатковій заробітній платі, преміях;
	+ соціальних виплатах;
	+ робочих місцях (види, кількість, технічні характеристики);
	+ фізичних, економічних, соціальних умовах праці і т.д.

### Оцінка майбутніх потреб у персоналі

Оцінка майбутніх потреб у персоналі являє собою прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства.

Планова потреба в трудових ресурсах визначається на запланований обсяг діяльності, обумовлений обраною стратегією розвитку (з урахуванням розширення або скорочення обсягів діяльності, його структурної перебудови, змін у змісті праці і т.д.). Джерелами інформації є бізнес-план, плани стратегічного розвитку підприємства. Якісна потреба у персоналі на запланований обсяг діяльності визначається по категоріях, професіях, спеціалізації, рівню кваліфікації, індивідуальним вимогам, пропонованим до працівника кожною посадою.

### Розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі

Метою розробки даної програми є забезпечення кількісної і якісної відповідності між запланованою потребою в персоналі і наявними трудовими ресурсами. Вона передбачає залучення додаткових трудових ресурсів, їхнє вивільнення або перерозподіл.

У програму забезпечення трудовими ресурсами доцільно включити три розділи. Перший розділ являє собою графік потреби в залученні додаткового персоналу певної кваліфікації або скороченні його чисельності. Другий розділ включає перелік заходів щодо забезпечення потреби. Третій розділ відображає обсяг фінансових ресурсів, необхідний для реалізації запланованих заходів, а також обґрунтування ефективності цих витрат.

Перший розділ. Графік потреби в персоналі складається на основі графіків, що розроблюються лінійними і функціональними підрозділами підприємства. Він включає дати виникнення вакантних посад і скорочення їхньої кількості у планованому періоді. Відповідно до прогнозованих змін наводяться основні вимоги до працівників, необхідних для заміщення вакантних посад.

Другий розділ включає перелік заходів щодо досягнення або підтримки кількісної і якісної відповідності між запланованою потребою у персоналі і наявними трудовими ресурсами. Заплановані заходи доцільно згрупувати за наступними напрямками:

* + заходи організаційно-технологічного характеру, що сприяють скороченню потреби в персоналі (перерозподіл функцій, використання більш ефективних технічних засобів, удосконалення технологічних процесів, організації праці і обслуговування);
	+ заходи щодо покриття потреби в персоналі (набір і відбір персоналу, його внутрішній рух, перенавчання);
	+ заходи щодо соціально-побутового обслуговування персоналу, які безпосередньо впливають на зростання продуктивності праці персоналу і його ефективність;
	+ заходи, пов'язані з вибуттям персоналу (працевлаштування, консультування, фінансова підтримка).

Третій розділ є обґрунтуванням доцільності впровадження програми забезпечення трудовими ресурсами. Він містить розрахунок витрат, необхідних для реалізації заходів, перерахованих у другому розділі. Оцінку ефективності програми можна здійснити шляхом порівняння встановлених нормативів з витратами, передбаченими програмою. Наприклад, встановлений норматив витрат на наймання одного працівника порівнюється з питомими витратами, передбаченими програмою. Для визначення витрат щодо наймання, передбачених програмою, загальні витрати щодо наймання поділяються на потребу в залученні додаткового персоналу. Загальна ефективність розробленої програми оцінюється в процесі її функціонування. У якості критеріїв оцінки можна використовувати такі показники, як: плинність кадрів, набраних за даною програмою, результативність праці персоналу, найнятого в процесі реалізації програми, динаміка загальних показників ефективності роботи підприємства до і після впровадження програми та ін.

## Види планування роботи з персоналом підприємства

Процес планування знаходить своє логічне завершення в плані. Планом називається офіційний документ, у якому відображаються прогнози розвитку підприємства і окремих сторін його діяльності (у даному випадку – персоналу) у майбутньому; проміжні і кінцеві задачі і цілі, що стоять перед ним і його окремими підрозділами у відповідній сфері; механізми координації поточної діяльності і розподілу ресурсів; стратегії на випадок надзвичайних обставин.

Існує три основних типи планів. По-перше, плани-цілі, що являють собою набір якісних і кількісних характеристик бажаного стану об'єкту управління і його окремих елементів у майбутньому, що, однак, ніколи не пов'язуються ні з конкретним способом досягнення, ні з необхідними для цього ресурсами. Плани-цілі використовуються при великих термінах або при принциповій непередбачуваності конкретних подій у майбутньому, що обумовлює їхню невизначеність. У плануванні персоналу цей вид планів не має практичного значення.

По-друге, плани для повторюваних дій, що вказують їхні терміни, а також порядок здійснення в стандартних ситуаціях. У плануванні персоналу це можуть бути, наприклад графіки

роботи і схеми розставлення працівників по робочих місцях при замінах.

По-третє, плани для неповторюваних дій, що складаються для рішення специфічних проблем, які виникають у процесі розвитку і функціонування підприємства. Такі плани можуть мати на увазі програми, наприклад щодо поліпшення умов праці.

Щодо кадрового планування, то цей процес реалізується шляхом здійснення цілого комплексу взаємопов’язаних заходів, що об’єднуються в оперативному плані роботи з персоналом з урахуванням стратегічного кадрового планування (рис. 7.1).



Рисунок 7.1 - Процес кадрового планування

Оперативний план роботи з персоналом — комплекс взаємопов’язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації та кожного працівника зокрема, охоплює планування всіх видів робіт з персоналом і складається, як правило, на рік. Структура типового оперативного плану роботи з персоналом наведена на рисунку 7.2.



Рисунок 7.2 - Структура типового оперативного плану роботи з персоналом

Для розробки оперативного плану роботи з персоналом потрібно за допомогою спеціально розроблених анкет зібрати таку інформацію:

* + відомості про постійний склад персоналу (прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання, вік, час вступу на роботу тощо);
	+ дані про структуру персоналу (кваліфікація, статево-вікова структура, питома вага інвалідів, питома вага працівників, службовців, управлінців);
	+ плинність кадрів;
	+ втрати часу через простої, хвороби;
	+ дані про тривалість робочого дня (повністю чи частково зайняті, працюючі в одну, декілька змін, у нічну зміну, тривалість відпустки);
	+ заробітна плата працівників і службовців (її структура, додаткова заробітна плата, надбавки, оплата за тарифами і вище тарифів). Анкети складають так, щоб одержати основні дані для кадрового планування.

Інформація про персонал повинна відповідати таким вимогам:

* + простота: означає, що інформація повинна мати стільки даних, тільки тих і в тому обсязі, скільки потрібно в конкретному випадку;
	+ наочність: дані повинні бути представлені так, щоб можна було швидко визначити основні дані; для цього потрібно використовувати таблиці, графіки;
	+ однозначність: дані повинні бути зрозумілими і мати однозначне тлумачення;
	+ співставлення: дані наводяться у співставлених одиницях і застосовуються до тих об'єктів, де це можливо;
	+ актуальність: дані мають бути оперативними, своєчасними;
	+ наступність: дані про персонал, які наводяться за різний період, повинні розраховуватись за однією методикою.

У межах термінових планів з персоналу виділяють такі їх види:

1. План з питань комплектування та використання персоналу, в який включається план руху персоналу, у межах якого вирішуються такі практичні завдання:
	* орієнтація залучених працівників на зайняття тих чи інших посад або робочих місць;
	* оволодіння знаннями тих спеціальностей і професій, до яких вони мають здібності;
	* укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації, з урахуванням їх специфіки;
	* створення системи професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості.

Внаслідок структурних змін, реорганізації виробництва або управління може виникнути ситуація необхідності скорочення персоналу. Планування роботи з кадрами, що звільняються, ґрунтується на класифікації видів звільнення. Критерієм класифікації є міра звільнення: за ініціативою працівника, за ініціативою роботодавця або адміністрації, у зв'язку з виходом на пенсію і т.д. Відношення підприємства до працівників пенсійного віку є мірою рівня культури управління і цивілізованості економічної системи держави.

1. План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу включає такі розділи:
	* визначення кількості звільнених і рівня їх кваліфікації;
	* встановлення часу, в межах якого буде проходити звільнення;
	* виявлення кандидатур на переміщення в межах підрозділів або підприємства;
	* регламентація засобів матеріального стимулювання добровільного або дострокового звільнення;
	* визначення відповідальних за виконання запланованих заходів.

Для забезпечення потреб нового виробництва в план підготовки включають:

* + характеристику вимог до працівників;
	+ розрахунок потреби у персоналі;
	+ джерела задоволення тимчасової потреби в кадрах;
	+ напрямки і форми підвищення кваліфікації;
	+ величину потрібних витрат.
1. Планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення – це складання планів горизонтального і вертикального переміщення працівників за системою посад або робочих місць, починаючи з початку прийняття працівника і до його звільнення з роботи. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий період і на перспективу, але й те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на службове просування.
2. Планування продуктивності праці та заробітної плати.
3. План заходів з удосконалення структури зайнятості може включати такі програми:
	* впровадження сучасних принципів і методів управління;
	* зміни організаційної структури;
	* освоєння нових технологій.
4. Планування витрат на персонал, куди включається:
	* основна та додаткова заробітна плата;
	* відрахування на соціальне страхування;
	* витрати на відрядження та службові роз'їзди;
	* витрати на професійний розвиток;
	* придбання спецодягу і т.д.

Система планування роботи з персоналом повинна включати такі показники:

1. чисельність персоналу за категоріями і посадами;
2. питома вага працівників апарату управління у загальній чисельності працівників;
3. витрати на апарат управління;
4. кількість працівників, що повинні навчатися у різних навчальних закладах (зокрема, підготовка резерву кадрів управління);
5. кількість навчальних місць у системі підготовки і підвищення кваліфікації кадрів;
6. рух персоналу різних категорій і професійних груп і т.д.

Це дозволяє по-справжньому комплексно охопити плануванням усі найважливіші ланки, проблеми і процеси роботи з персоналом. При цьому ведуче місце в системі планування кадрової роботи займає розробка планів потреби в персоналі і джерел її забезпечення.

У межах планів визначають поточну і довгострокову потребу в персоналі.

Поточна потреба – це потреба в персоналі на даний час, що пов'язана з його рухом, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками по догляду за дитиною.

Довгострокова потреба – це потреба в персоналі на майбутні періоди. Ця потреба визначається даними прогнозу, який ґрунтується на аналізі структури персоналу, коефіцієнті плинності кадрів, розвитку підприємства, зміні виробничої програми.

## 7.3. Визначення потреби підприємства в персоналі

*Аналіз наявної чисельності та структури персоналу* повинен розкрити наявну динаміку персоналу в різних його напрямах та аспектах; передбачає вивчення та встановлення існуючих тенденцій зайнятості в організації за певний період, сприяє передбаченню її потреб у персоналі в майбутньому.

*Мета аналізу* — розкрити зміни персоналу під впливом певних факторів та визначити, які саме тенденції зайнятості можуть зберегтись у майбутньому.

*Завдання аналізу*:

* кількісно визначити якісні характеристики змін, які відбулися в чисельності та структурі персоналу за певний період, та рівень впливу на них різних факторів;
* показати раціональність використання потенціалу працівників,
* установити рівень його відповідності потребам організації.

Проведення аналізу та прогнозування наявної чисельності персоналу передбачає отримання інформації про:

* структуру й динаміку персоналу за категоріями зайнятих (виробничий, невиробничий, адміністративний персонал),
* вікову й освітню структуру персоналу,
* плинність кадрів,
* кваліфікацію та навчання,
* продуктивність праці,
* організацію робочих місць, тощо.

Напрямки аналізу наявної чисельності персоналу :

1. ***Аналіз плинності кадрів.*** Включає проведення аналізу:

- *динаміки показників плинності кадрів*, зокрема індексів плинності і стабільності.

*I*  *Ч звільн*

100%

*плинності Ч*

*серзарік*

де Чзвільн – заг. чисельність працівників, що звільнились протягом року, осіб; Чсерзарік

– середня чисельність працівників за рік, осіб.

*Iстабільності*

 *Ч*1 *рік*

*Ч*

100%

*рік назад*

де Ч1 рік – чисельність працівників, зі стажем один рік, осіб; Чрік назад – чисельність працівників рік назад, осіб.

* *причин звільнень;*
* *структури звільнених за професійно-кваліфікаційними*, статевовіковими характеристиками, за стажем, за підрозділами, з яких звільнились, тощо;.
1. ***Аналіз пропусків роботи і відсутності на роботі***, який включає проведення аналізу:
* фонду робочого часу: нормативного і реального;
* втрат робочого часу через відсутність на робочому місці;
* причин відсутності на робочому місці та шляхів їх усунення;
* динаміки відсутності на робочому місті в зв’язку з хворобою, запізненням, професійним навчання, тощо.
1. ***Аналіз і прогноз продуктивності праці***, зокрема аналіз резервів підвищення продуктивності праці на основі аналізу робіт.
2. ***Аналіз і прогноз переміщень***, який передбачає проведення аналізу переміщень: між підрозділами організації та на вищі посади, а також заміщення вакантних посад.
3. ***Аналіз потреби / надлишку персоналу за професіями***, управлінським рівнем, віком. Передбачає виявлення та аналіз наявних диспропорцій за вказаними ознаками.

Планування потреби в персоналі є початковим щаблем процесу кадрового планування й базується на даних про наявні й заплановані робочі місця, план проведення організаційно- технічних заходів, штатному розкладі й плані заміщення вакантних посад. При визначенні потреби в персоналі в кожному конкретному випадку рекомендується участь керівників відповідних підрозділів. Схема планування потреби в персоналі приводиться на рис. 7.3.

Методи визначення потреби організації в кадрах різних функціональних груп використовуються у практиці планування при розрахунку якісної та кількісної потреб персоналу.

***Якісна потреба***, тобто потреба за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог до персоналу, розраховується виходячи з:

професійно-кваліфікаційного розподілу робіт відповідно до виробничо-технологічної документації на робочий процес;

вимог до посад і робочих місць, які закріплені у посадових інструкціях або описах робочих місць;

штатного розкладу організації та її підрозділів, де фіксується склад посад;

документації, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси.

***Кількісна потреба*** у персоналі зводиться до вибору методів розрахунку чисельності співробітників із установленням вихідних даних для такого розрахунку і безпосереднього визначення необхідної чисельності працівників за відповідальний період.



Рисунок 7.3 - Схема планування потреби в персоналі

1. Метод, оснований на використанні даних про час трудового процесу

*Розрахунок чисельності відрядників та погодинників* здійснюється на основі інформації про тривалість технологічного процесу, при чому необхідна їх чисельність визначається трудомісткістю технологічного процесу за формулою:

Ч  Тн К

p

пep

Т

к

де Чр — чисельність робітників;

Тн — трудомісткість виробничої програми (нормативна) нормо-год; Тк — корисний фонд робочого часу 1 робітника, год;

Кпер — коефіцієнт перерахунку явочної чисельностів спискову.

*Розрахунок нормативної трудомісткості* здійснюється в нормо-годинах по такій формулі:

*п*

Т  

К*i* Т*і*  Tнв*і*

н

К

*і*1 вн

де n — кількість номенклатурних позицій виробів у виробничій програмі; Кi — кількість виробів і-ої номенклатурної позиції;

Ti — час, що витрачається на процес (частину процесу) виготовлення даного виробу і- ої номенклатурної позиції;

Тнві — час, потрібний для зміни величини незавершеного виробництва у відповідності з виробничим циклом і-ої позиції;

Квн — коефіцієнт виконання норм часу.

*Коефіцієнт виконання норм часу* – Квн розраховується по формулі:

K  Тнорм вн Т

факт

де Тнорм - час виготовлення одиниці виробу за нормами; Тфакт - час фактичний виготовлення одиниці виробу.

1. Метод, оснований на використанні формули Розенкранца. Використовується для розрахунку чисельності АУП організації. Формула Розенкранца має загальний вигляд:

Чау

*n*

КД*і* Т*і*

 *і*1 К

Tс

нрч

* *T*p *Tc*

Кнрч Кфрч

де Чау — чисельність АУП (певної професії, спеціальності підрозділу);

n — кількість видів організаційно-управлінських робіт (ОУВР), що визначають завантаженість даної категорії персоналу;

КД — середня кількість в i-го ОУВР за встановлений проміжок часу; Ті — час потрібний для виконання одиниці КД в рамках і-го ОУВР;

Тс — робочий час фахівця згідно трудового договору за період часу, прийнятого в розрахунках;

Кнрч — коефіцієнт необхідного розподілу часу; Кфрч — коефіцієнт фактичного розподілу часу;

Tр — час на роботі, що неможливо врахувати в попередніх (планових) розрахунках;

1. Метод розрахунку за нормами обслуговування.

Розрахунок чисельності працівників залежно від кількості об’єктів, що обслуговуються (одиниць обладнання), або числа працівників , яких обслуговують. Чисельність робітників- погодинників або службовців на основі норм обслуговування розраховується за формулою:

Ч  OКз К

p пep

Н

об

де О — число об’єктів, що обслуговуються; Кз — коефіцієнт завантаження;

Ноб — норма обслуговування;

Кпер — коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

1. Метод розрахунку за робочими місцями і нормативами чисельності.

Цей метод розглядається як окремий випадок використання методу норм обслуговування, оскільки необхідна чисельність працівників встановлюється за числом робочих місць, а нормативи чисельності за нормами обслуговування. Чисельність робітників за робочими місцями визначається через залежність відповідних показників за формулою:

Чр = Крм\*Кзм\*Кпер, де Крм — потрібне число робітників або робочих місць;

Кзм — коефіцієнт змінності;

Кпер — коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в обліку. А норматив чисельності службовців визначається за формулою:

Ч  Ор

с

H

об

де Ор — обсяг роботи;

Ноб — норма обслуговування.

1. Метод розрахунку чисельності працівників за нормами керованості: є специфічним випадком застосування методу норм обслуговування.

На його основі емпіричним шляхом розробляються рекомендації щодо визначення граничної чисельності підлеглих, що припадають на одного керівника в різних організаційно- технічних умовах діяльності організації.

Принципових відмінностей у вітчизняній і закордонній практиці визначення чисельності персоналу не спостерігається. Як і в звичайному плануванні, існують три групи методів: балансові, нормативні та математико-статистичні.

***Балансові методи*** ґрунтуються на взаємному ув'язуванні ресурсів, якими володіє організація, і потреб у них у рамках планового періоду. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то відбувається пошук інших додаткових джерел, що дозволяють покрити дефіцит. При плануванні, в основному застосовуються трудові баланси, що відбивають рух робочої сили і використання календарного фонду робочого часу.

***Нормативний метод*** полягає у тому, що в основу планових завдань на визначений період кладуться норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції (робочого часу, витрати фонду зарплати та ін.). За робочими спеціальностями в основі розрахунку чисельності лежить система нормування праці. На основі норм часу, виробітку, обслуговування або трудомісткості планованого обсягу виробництва визначається потреба у робітниках за необхідними спеціальностями.

Оскільки у змісті праці службовців великий обсяг ненормованих, творчих робіт, визначати потребу у фахівцях і керівниках важко. Тому найчастіше використовують усереднені норми керованості. Зокрема використовуються такі норми керованості:

* + для керівників організацій і їхніх перших заступників – не більш 10-12 осіб (підрозділів);
	+ для функціональних відділів – не менше 7 – 10 осіб;
	+ для функціональних бюро – не менше 4 – 6 осіб;
	+ для конструкторських і технологічних відділів – 15 – 20 осіб.

Посада заступника керівника вводиться, як правило, при перевищенні норми керованості у 1,5 рази.

***Математико – статистичні методи*** умовно розділяють на дві групи:

* + статистичні методи;
	+ методи експертних оцінок.

Статистичні методи ґрунтуються на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі й іншими змінними величинами, наприклад, обсягом виробництва. При цьому в розрахунок приймаються дані за попередній період і передбачається, що потреба у майбутньому буде розвиватися за аналогічною залежністю. Найбільше часто використовуються такі стохастичні методи:

* + розрахунок числових характеристик;
	+ регресійний аналіз;
	+ кореляційний аналіз.

Метод експертних оцінок ґрунтується на використанні досвіду фахівців і керівників. Ці методи підрозділяються на:

* + просту оцінку;
	+ розширену оцінку (одноразову і багаторазову – метод Дельфі)

***Прогнозування персоналу на перспективу*** – це процес, заснований на формуванні системи аргументованих уявлень про напрямки розвитку і майбутній стан персоналу.

Основою прогнозу є спеціальні обстеження, інші прогнози, вірогідний математичний аналіз і аналіз тимчасових рядів, мозковий штурм, індивідуальні опитування фахівців.

Прогнозування персоналу на перспективу полягає у:

а) аналізі економічних, соціальних, технічних та інших процесів, що відбуваються в організації та її оточенні; причинно-наслідкових та інших зв'язках між ними; оцінці сформованої ситуації і виявленні вузлових проблем;

б) формуванні погляду на організацію й умови її функціонування в майбутньому, труднощі та практичні задачі;

в) обґрунтуванні, зіставленні й аналізі різних варіантів розвитку організації, її кадрового потенціалу.

Прогнози персоналу розробляються насамперед у виді сукупності кількісних і рідко – якісних оцінок, а також показників імовірності їхнього досягнення. Так названий інтервальний прогноз являє собою «вилку», ширина якої прямо пропорційна імовірності його виконання. У найпростішому випадку прогноз являє собою твердження про можливість або неможливість тієї або іншої події.

На практиці застосовується кілька **методів прогнозування**:

* + екстраполяція;
	+ математичні моделі;
	+ експертні оцінки.

Прогнози доповнюються визначеними допущеннями про те, що розвиток ситуації буде відбуватися саме так, а не інакше.

Допущення заповнюють прогалину, залишену у ході складання прогнозу. На відміну від останнього допущення стосуються більш достовірних подій і явищ. Докладний опис послідовних подій, з визначеним ступенем імовірності ведучих до передвіщеного стану об'єкта управління або можливих наслідків зробленого вибору, називається сценарієм. Багатоваріантність прогнозів припускає складання декількох сценаріїв (звичайно 2-3), кожний з яких розробляється у трьох варіантах: оптимістичному – у надії на сприятливі умови; реалістичному, вихідному з нормальних, середніх умов; песимістичному, який припускає, що справи в організації можуть бути зовсім погані.

Наявність трьох варіантів сценарію задає рамки, у яких припустимі відхилення у ході реалізації стратегії, яка ґрунтується на реалістичному сценарії. Можливості прогнозування потреби персоналу на перспективу наведені нижче, табл. 7.2.

Таблиця 7.2 - Можливості прогнозування потреби персоналу на перспективу

|  |  |
| --- | --- |
| Причини виникнення потреби у кадрах | Можливості прогнозування |
| Вибуття за віком | У більшості випадків точний прогноз |
| Вибуття з непередбачених обставин | Не прогнозовано |
| Перехід на іншу або більш високу посаду | Добре прогнозовано відповідного плану | при | наявності |
| Звільнення з посади через невідповідність вимогам | Прогнозовано для нетривалого періоду при наявності даних атестації |
| Направлення на навчання | Прогнозовано на 2-5 років |
| Звільнення за власним бажанням | Частково прогнозовано на основі анкет |
| Збільшення потреби в кадрах розширенням діяльності |  | у | зв'язку | з | Передбачувано на основі стратегічних планів і науково-технічних програм |
| Зміна потреби в кадрах удосконалюванням управління | у |  | зв'язку | з | Передбачувано |