

ЛЕКЦИЯ

Тема : Определение численности персонала. Кадровая политика предприятия

1. Определение численности персонала.
2. Кадровая политика предприятия.

Вопросы для самоконтроля

1. Определение численности персонала.

Работники предприятия могут быть постоянными, временными, сезонными или принятыми для выполнения разовых работ. В числе показателей, характеризующих численный состав работников, в первую очередь следует назвать общую и списочную численность.

Общая численность работников - это общее количество физических лиц, включенных в трудовые отношения с работодателем.

Списочная численность работников предприятия — это показатель численности работников списочного состава на определенное число или дату, например на 24 мая. Она учитывает численность всех работников предприятия, принятых на постоянную, сезонную и временную работу в соответствии с заключенными трудовыми договорами (контрактами).

Определение потребности в трудовых ресурсах включает расчет численности как в целом по предприятию, так и по категориям промышленно – производственного персонала, определение дополнительной потребности и источников ее покрытия.

Численность работников в целом по предприятию определяется укрупнено, исходя из объема производства продукции ($Q_{пл}$) и производительности труда в плановом периоде ($ПТ_{пл}$) либо дифференцированно по категориям промышленно-производственного персонала.

Планирование численности персонала основано на установлении зависимости численности персонала и основных экономических показателей работы предприятия. Основными из них являются объем производства продукции и производительность труда.

Определение плановой численности персонала ($R_{пл}$) осуществляется по следующей формуле:

$$R_{пл} = R_{б} * K_o + (-) Э \text{ или } R_{пл} = Q_{пл} / ПТ_{пл},$$

где: $R_{пл}$ - планируемая численность персонала в расчетном периоде, чел.;

$R_{б}$ - фактическая численность персонала в базисном периоде, чел.;

K_o - индекс изменения объема производства;

$Э$ – изменение численности за счет повышения производительности труда, чел.

В качестве базисного выбирается календарный период, одноименный и предшествующий плановому, для которого известны все необходимые для расчета показатели.

Индекс изменения объема производства может определяться на основе стоимостных и натуральных показателей объема производства.

Как видно из приведенной формулы численность персонала изменяется прямо пропорционально изменению объема производства продукции и обратно пропорционально изменению производительности труда. То есть увеличение объема производства приводит к увеличению численности персонала, а рост производительности труда - к снижению.

Приведенный метод расчета используется в тех случаях, когда предприятие работает в условиях стабильного развития и стабильной экономической системы. В этих условиях по приведенной формуле можно планировать численность промышленно - производственного персонала предприятия в целом, либо численность работников отдельных категорий ППП, как правило, рабочих. В отдельных случаях подобным образом можно планировать численность и более мелких групп специалистов, например, численность персонала цеха.

Детальный расчет численности персонала по категориям производится по показателям трудоемкости производственной программы, нормам выработки, по числу рабочих мест, по нормам обслуживания и нормативам управляемости.

Для определения численности предварительно составляется баланс рабочего времени для каждой группы рабочих, имеющих один график работы и равную продолжительность очередных отпусков. Он разрабатывается с учетом режима работы предприятия и планируемых потерь рабочего времени. Пример составления баланса рабочего времени представлен в таблице 1.

Таблица 1. Баланс рабочего времени среднесписочного рабочего

Показатели	Значение
1. Календарный фонд времени, дни	
2. Число выходных и праздничных дней	
3. Номинальный фонд рабочего времени, дни	
4. Планируемые невыходы, всего в том числе: ● по болезни; ● очередной отпуск; ● отпуск в связи с родами; ● учебные отпуска; ● другие невыходы, предусмотренные коллективным договором	
5. Эффективный фонд рабочего времени, дни	
6. Средняя продолжительность рабочего дня, час	
7. Эффективный фонд рабочего времени, час	

Определение численности рабочих по профессиональным группам ($Ч_{рj}$) на основании **трудоемкости** продукции, выполненных работ и оказанных услуг осуществляется по следующей формуле:

$$Ч_{рj} = Т_{пj} / Т_{эj} / К_{внj},$$

где $Т_{пj}$ - трудоемкость производственной программы по j -му виду работ за расчетный период, нормо-час.;

$Т_{эj}$ - эффективный фонд рабочего времени одного работника j -ой профессии за расчетный период, час.;

$К_{внj}$ – средний коэффициент выполнения норм рабочими j -ой профессии.

Трудоемкость производственной программы за расчетный период определяется на основе существующих норм времени на отдельные работы и планируемого объема выполнения работ в натуральном выражении.

По данной методике определяется плановая численность, как правило, основных рабочих, в единичном и серийном производстве, отдельных специальностей вспомогательных рабочих.

Расчет численности рабочих по **нормам выработки** производится по формуле:

$$Ч_{р} = Q / В_{н} / К_{вн},$$

где: Q – планируемый объем выполнения работ в натуральном выражении (шт., тн., л. м²), $В_{н}$ – норма выработки в плановом периоде, шт./чел.

Данный метод определения численности рабочих применяется во внутрипроизводственных подразделениях предприятия, выпускающих однородную продукцию.

Расчет численности персонала по **числу имеющихся рабочих мест** используется в тех случаях, когда труд персонала не нормируется и не зависит от объективно измеряемых параметров. Для определения плановой численности персонала используется следующая формула:

$$Ч_{р} = М * К_{см} * К_{сп},$$

где: $М$ - число рабочих мест;

$К_{см}$ – коэффициент сменности работы рабочих мест;

$К_{сп}$ – коэффициент списочного состава, определяемый как отношение номинального фонда рабочего времени в днях к фактическому числу рабочих дней.

Подобный метод используется для планирования численности основных рабочих в поточном производстве, отдельных специальностей вспомогательных рабочих, например, дежурных специалистов и, в некоторых случаях руководителей, например, линейных руководителей производственных подразделений (цехов и участков, начальников смен).

Планирование численности персонала по **нормам обслуживания** осуществляется по следующей формуле:

$$Чр = Об * Ксм * Ксп / Но,$$

где: **Об** - число обслуживаемых объектов;

Но - норма обслуживания, количество объектов одновременно обслуживаемых одним специалистом.

Таким образом, определяется численность основных рабочих в высокоавтоматизированном производстве при многостаночной работе; вспомогательных рабочих (наладчиков, слесарей – ремонтников, уборщиков и т.д.).

Численность основных рабочих, обслуживающих автоматизированный процесс или сложный агрегат, определяется по формуле:

$$Ч = Аг * Ноб * Ксм * Ксп,$$

где: **Аг** – количество агрегатов;

Ноб – норма обслуживания, т.е. количество рабочих, обслуживающих один агрегат, чел.

Планирование численности руководящих работников, специалистов и других служащих производится на основе типовой схемы управления предприятием и нормативов управляемости. Расчеты ведутся по каждой управленческой функции, исходя из важнейших факторов, влияющих на объем работы, связанной с выполнением той или иной функции. Нормативы разрабатываются и по отдельным видам работ (учетные, графические, вычислительные и др.) по должностям специалистов и служащих (конструкторы, технологи, бухгалтеры). Затем составляется штатное расписание, которое отражает специфику управления предприятием.

Общая численность работников определяется путем суммирования численности по всем категориям промышленно – производственного персонала.

В практике учета и планирования персонала различают явочный, списочный и среднесписочный составы.

Явочная численность определяет количество работников, которые в плановом периоде должны выходить на работу. В списочный состав включаются все работники, числящиеся на предприятии, как явившиеся на работу, так и находящиеся в командировках, отпусках, занятые выполнением государственных обязанностей, отсутствующих по болезни. Списочная численность работников постоянно меняется в связи с их приемом и увольнением и может быть определена только на конкретную дату. Поэтому для определения численности работников за определенный период (месяц, квартал, год) производится расчет среднесписочной численности путем деления суммы списочного состава за все дни месяца (включая праздничные и выходные дни) на число календарных дней в месяце. Среднесписочная численность работников за квартал (год) определяется как сумма среднемесячной численности за рассматриваемый период, деленная на число месяцев.

Одним из количественных показателей, характеризующих персонал предприятия и его движение, является текучесть кадров, которая определяется по формуле:

$$Тк = (Чп - Чу) * 100 / Чср,$$

где: **Чп** - число принятых в течение планового периода работников, чел.;

Чу - число уволенных в течение планового периода работников, чел.;

Чср - среднесписочная численность персонала за плановый период, чел.

Высокая текучесть кадров приводит к большим потерям рабочего времени и свидетельствует о слабой мотивации персонала, неудовлетворенности работников условиями труда, а низкая текучесть замедляет приход новых работников, отвечающих требованиям современного производства.

2. Кадровая политика предприятия.

Важнейшим позитивным моментом взаимодействия людей в организации должна стать целостность системы трудовых отношений, их ориентация на работника, инновации и на потребителя.

Кадровая политика - это совокупность способов воздействия на персонал для достижения целей организации, позволяющих внести эффективный вклад в осуществление стратегии предприятия и привить персоналу социальную ответственность перед предприятием и обществом. Она является продолжением и внешним проявлением стратегии предприятия в области управления персоналом.

При формировании кадровой политики необходимо учитывать:

1. Соответствие кадровой политики государственной социально-экономической политике, правовым и общественным нормам.
2. Рассмотрение человека в единстве технологического, экономического, социального, организационного, демографического и других аспектов развития - как цели и как средства этого развития.
3. Учет временного горизонта планирования.
4. Ориентацию на достижение максимально возможных показателей работы в сочетании с реализмом кадровой политики.
5. Сочетание в кадровой политике стратегических и текущих целей и средств их достижения.
6. Обеспечение демократизма, гласности и динамизма кадровой политики.
7. Сбалансированность в кадровой политике стимулов к карьере и ответственности работников.

В практике передовых предприятий существует **ряд принципов кадровой политики**: демократизм управления и готовность к сотрудничеству; знание отдельных людей и их потребностей; учет интересов индивида и социальной группы; справедливость, соблюдение равенства и последовательность.

Кадровая политика предприятия (фирмы) делится на составляющие ее элементы.

1. **Политика занятости** - обеспечение высококвалифицированным персоналом и создание привлекательных условий труда и обеспечение его безопасности, а также возможностей для продвижения работников с целью повышения степени их удовлетворенности работой.
2. **Политика обучения** - формирование соответствующей базы обучения, чтобы работники могли повысить квалификационный уровень и тем самым получить возможность своего профессионального продвижения.
3. **Политика оплаты труда** - предоставление более высокой заработной платы, чем в других фирмах, в соответствии со способностями, опытом, ответственностью работника.
4. **Политика благосостояния** - обеспечение более широкого набора услуг и льгот, чем у других нанимателей; социальные условия должны быть привлекательны для работников и взаимовыгодны для них и фирмы.
5. **Политика трудовых отношений** - установление определенных процедур для разрешения трудовых конфликтов.

Каждый из перечисленных составных элементов требует эффективного механизма выполнения:

а) в сфере занятости - анализ рабочих мест, методы найма, способы отбора, продвижение по службе, отпуска, увольнения и т.д.;

б) в сфере обучения - проверка новых работников, практическое обучение, развитие;

в) в сфере оплаты труда - оценка работ, льготные схемы, скользящие ставки, учет различий в жизненном уровне и т.д.;

г) в сфере благосостояния - пенсии, пособия по болезни и нетрудоспособности, медицинские, транспортные услуги, жилье, питание, спорт и общественная деятельность, помощь в личных проблемах;

д) в сфере трудовых взаимоотношений - меры по установлению лучшего стиля руководства, отношения с профсоюзами и т.д.

Средством реализации кадровой политики выступает управление персоналом.

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой общая численность работников?
2. Что такое списочная численность работников?
3. Что включает в себя определение потребности в трудовых ресурсах?
4. На чем основано планирование численности персонала ?
5. Как производится планирование численности руководящих работников, специалистов и других служащих?
6. Что такое кадровая политика ?
7. На какие составляющие элементы делится кадровая политика предприятия?