

## МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Постановка проблемы.** Планирование численности персонала является главной составляющей формирования трудового потенциала и одним из факторов повышения эффективности функционирования предприятия. Обоснованное планирование численности персонала способствует формированию оптимального штатного расписания предприятия и определяет его необходимый профессионально-квалификационный состав, который в дальнейшем позволит обеспечить реализацию стратегии и задач предприятия. Эффективное планирование персонала необходимо также как средство оптимизации его использования, совершенствования процесса приёма на работу, организации последующего профессионального обучения, создания основы для развития других программ управления персоналом, сокращения общих издержек на персонал.

Исследованию вопросов сущности, особенностей и методов планирования персонала посвящены работы таких авторов как В. Веснин, С. Шекшня, Е. Кобец, В. Данюк, В. Петюх, В. Лукьянин, М. Вигоградский [1 – 7]. Проблемы планирования персонала и их влияние на общую систему управления нашли также свое отражение в работах зарубежных экономистов, таких как М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Г. Десслер [9; 11]. Опыт работы украинских предприятий, а также исследования ученых в этом направлении подтверждают актуальность решения проблемы несбалансированности численности персонала и требуют разработки научных методов обоснования численности различных категорий персонала.

**Целью статьи** является анализ существующих научных методов планирования персонала и практики обоснования потребности в персонале отдельных категорий, а также определение возможностей их применения на промышленных предприятиях.

**Изложение основного материала.** В условиях плановой системы хозяйствования численность промышленно-производственного персонала была одним из показателей, контролируемых вышестоящими органами (министерствами и ведомствами). У экономистов по труду были методы расчета численности пер-

сонала в профессиональном разрезе: по трудоемкости выпуска продукции, рабочим местам, нормативам численности и нормам обслуживания. Использовались различного рода эмпирические формулы, которые отражали меру влияния тех или иных факторов на численность работников определенной профессиональной или функциональной группы [1, с. 106]. Однако этот опыт расчетов в большей мере относился к предприятиям, функционирование которых было относительно стабильным на протяжении продолжительного периода. В условиях рыночной экономики планирование численности персонала осуществляется предприятием самостоятельно, однако принимаемые административные решения зачастую не имеют экономического обоснования.

В процессе планирования численности персонала необходимо учитывать множество факторов, влияющих на формирование численности предприятия (рис. 1). В зависимости от направления действия этих факторов их можно условно разделить на две группы [3, с. 126]. Первая группа представлена внешними факторами, которая включает подгруппы факторов в зависимости от характера их воздействия: макроэкономические, технико-технологические, политические факторы и факторы конкуренции. Макроэкономические факторы – это подгруппа факторов, непосредственно влияющие на состояние рынка труда. К данной подгруппе относят такие факторы как темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения. Влияние этих факторов имеет двойкий характер: с одной стороны они определяют ситуацию на рынке труда, тем самым формируя предложение рабочей силы, а с другой стороны они влияют на стратегию предприятия, что определяет спрос на рабочую силу.

Вторая подгруппа факторов представлена технико-технологическими факторами. Внедрение прогрессивных технических систем по автоматизации трудового процесса на предприятии значительно снижает трудоемкость выполняемых операций, тем самым снижается потребность в определенной категории персонала, ранее выполняющих эти операции.

Значительное влияние на спрос персонала ока-

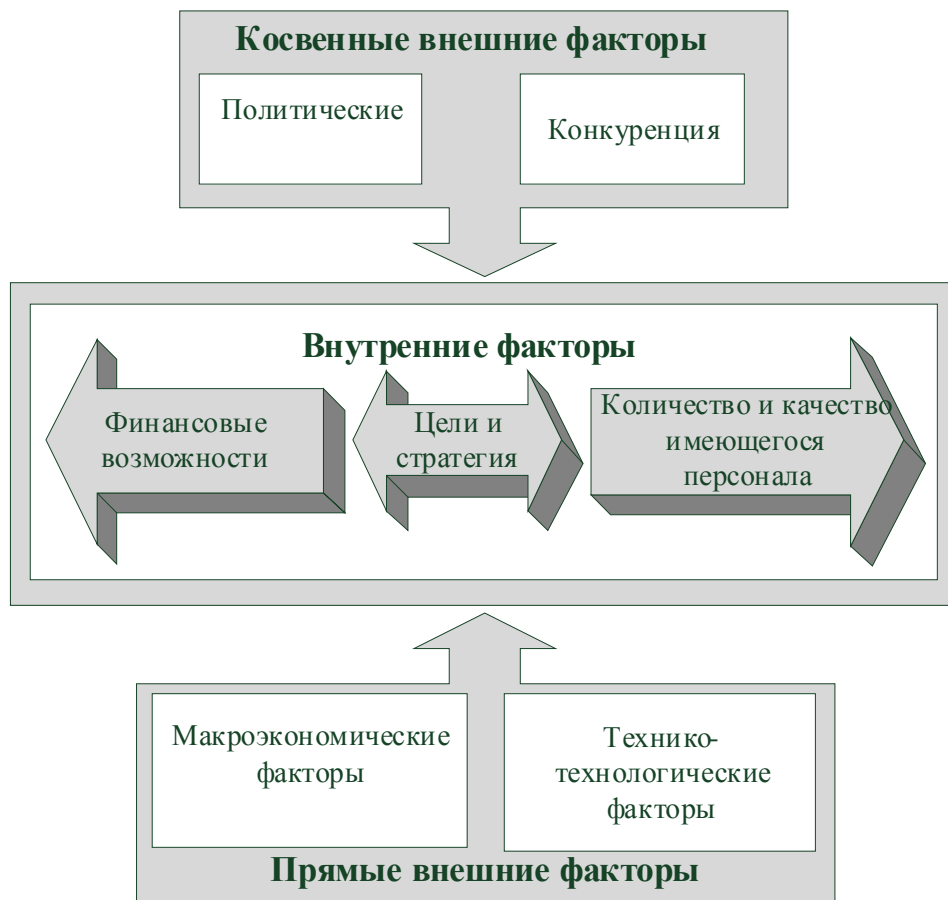


Рис. 1. Факторы, влияющие на планирование персонала предприятия

зывает государственная политика в сфере социально-трудовых отношений, которая является косвенным фактором, влияющим на планирование численности персонала на предприятии. Изменения в действующем законодательстве, такие как новый налоговый режим, внедрение новых принципов социального страхования и другие ведут к появлению или упразднению тех или иных задач, выполняемых работником на предприятии, что в свою очередь ведет к изменению трудоемкости выполняемых работ. Задачей кадровой службы является не только учет влияния этих факторов на потребность в рабочей силе, но и выявление факторов в будущем.

Одним из самых динамичных факторов, оказывающим влияние на потребности предприятия в рабочей силе, является конкуренция. Она тесно связана с рынком сбыта товаров и услуг. При условии стабильности рынка сбыта или его уменьшения усиление конкуренции ведет к сокращению численности персонала предприятия. Если же спрос на продукцию предприятия растет, то это является основанием для увеличения потребности предприятия в дополнительном персонале.

Другой не менее важной является группа внутренних факторов. Они тесно связаны с целями предприятия и его стратегией, финансовыми возможностями предприятия, а также имеющимся персоналом и его качественным составом. У предприятия, ориентированного на стратегическую цель, потребность в рабочей силе стабильна. Предприятия, у которых стратегический курс часто меняется, что связано с завоеванием новых рынков сбыта, разработкой новаций, переходом на выпуск новой продукции, открытием новых бизнес направлений или их ликвидацией, должны пересматривать потребности в персонале в связи с каждым изменением курса, что усложняет планирование. Таким образом, планирование численности персонала является важнейшей составляющей его постоянного формирования и приведения в соответствие с текущими потребностями развития предприятия [4, с. 128].

На сегодняшний день менеджеры по персоналу имеют единое мнение о том, что планирование численности персонала без соответствующей оптимизации бизнес-процессов осуществить невозможно, потому что результативность такого планирова-

ния крайне невелика. Но даже если бизнес-процессы отлажены, то рассчитать нормы численности сотрудников достаточно сложно. Менеджеру по персоналу необходимо определить множество различных показателей (в зависимости от вида труда и его сложности) – объемы работы, нормы выработки, нормы времени на обслуживание клиента или единицы оборудования. Этот процесс очень трудоемкий и требует значительных временных, финансовых и трудовых затрат. Ранее данные функции входили в обязанности нормировщиков, но переход к рыночной экономике принципиально изменил практику и подходы к прогнозированию численности персонала. Одновременно развитие НТП привело к упразднению одних профессий и появлению других, которые заключаются в выполнении новых функций, нормирование которых ранее не осуществлялось. Нормативы, сохранившиеся со времен административно-командной системы, устарели и требуют пересмотра. Кроме того, сегодня к планированию численности персонала выдвигается ряд новых требований:

- фактическая и нормативная численность работников должны отражать целый комплекс внешних относительно предприятия факторов (в частности, изменение спроса и предложения продукции, услуг, уровень конкуренции на рынке конкретного товара, финансовое состояние и др.);

- численность персонала (в том числе нормативная) становится обязательным элементом прогноза развития предприятия;

- усиливается роль и значение нормирования численности персонала как фактора оптимизации затрат и выявления неэффективных рабочих мест;

- управление численностью персонала и нормирование должны отражать дифференциацию рабочих мест предприятия в зависимости от их значимости для процесса производства;

- необходимость учета технологических ограничений при снижении численности работников;

- нормирование численности должно оказывать содействие постоянному улучшению качества трудовой жизни персонала.

На данный момент единого универсального подхода для определения сбалансированной численности персонала не существует, однако имеют место ряд методов по ее планированию. Наиболее распространенными и широко применяемыми являются методы, представленные в табл. 1 [4, с. 99 – 102; 5, с. 163; 6, с. 118 – 122; 7, с. 162; 8, с. 259].

Каждый из приведенных методов целесообразно использовать для планирования численности определенной категории персонала, так как они направле-

ны на решение определенных задач и требуют различного уровня подготовки исполнителей и финансовых возможностей предприятия [9, с. 75].

Для планирования численности персонала низшего звена возможно использование не дорогостоящих и несложных в применении методов: экстраполяция, экспертные оценки, балансовый, отчетно-статистический. Более сложные и трудоемкие методы следует применять для планирования численности персонала среднего и высшего звена, так как они учитывают стратегию деятельности предприятия и предпочтительны для долгосрочного планирования [8, с. 260].

**Выводы.** Анализ существующих методов планирования численности персонала и практики их использования показывает, что на данный момент метода, учитывающего все факторы влияния, для расчета численности персонала различных категорий не существует. Каждый конкретный метод направлен на решение достаточно узкой задачи, поэтому выбор метода планирования зависит от поставленных задач и имеющихся ресурсов на предприятии.

### Литература

1. **Савченко В. А.** Управління розвитком персоналу: [навч. посіб.] / Савченко В. А. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
2. **Данюк В. М.** Менеджмент персоналу: [навч. посіб.] / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. – К.: КНЕУ, 2005. – 398 с.
3. **Веснин В. Р.** Практический менеджмент персонала: [пособ. по кадр. раб.] / Веснин В. Р. – М.: Юность, 1998. – 496 с.
4. **Шекшня С. В.** Управление персоналом современной организации: [учеб.–практ. пособ.] / Шекшня С. В. – М.: ЗАО „Бизнес-школа” Интел-Синтез”, 2002. – 360 с.
5. **Лук’янихін В. О.** Менеджмент персоналу: [навч. посіб.] / Лук’янихін В. О. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2004. – 592 с.
6. **Кобец Е. А.** Планирование на предприятии: [учеб. пособ.] / Кобец Е. А. Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2006. – 456 с.
7. **Виноградський М. Д.** Управління персоналом: [навч. посіб.] / Виноградський М. Д. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
8. **Шульгіна Т. С.** Особливості планування управлінського персоналу / Шульгіна Т. С., Чумаченко О. В. // Економічний простір: [зб. наук. пр.] – №44/1. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2010. – 321 с.
9. **Десслер Гари** Управление персоналом / Десслер Гари. – М.: „Издательство БИНОМ”, 1997. – 432 с.
10. **Татьяна Юрасова** Норма убыли. Даррел Ригби [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kommersant.ru/doc/1052543>
11. **Майкл Мескон** Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури.: Дело, 1999. – 800 с.

Таблица 1

## Методы определения потребности в персонале

Наименование метода	Сущность	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
1. Экстраполяция	Перенесение фактической ситуации (пропорций) в будущее	Простота, общедоступность	Невозможность учета изменения в развитии предприятия и внешней среды
2. Экспертные оценки	Потребность в кадрах определяется путем опроса линейных специалистов	Учет мнений опытных линейных руководителей	Трудоемкость процесса сбора и обработки взглядов экспертов, субъективность их мнений
3. Компьютерные модели	Наборы математических формул, описывающих зависимость численности персонала от различных факторов	Одновременное использование нескольких методов, достижение наиболее точных прогнозов нужд в рабочей силе	Высокие материальные затраты, необходимость специальных навыков для использования
4. Балансовые методы	Основываются на взаимозавязке ресурсов и нужд в них в рамках планового периода. Реализуется через систему балансов	Соответствие располагаемым ресурсам предприятия	Не учитывают реальной потребности в персонале
5. Нормативный метод	Расчет численности на основе различных норм в зависимости от категории персонала	Простота, отсутствие необходимости дополнительных исследований	Не учитывают реальных условий труда на предприятии
6. Отчетно-статистический	Сопоставление фактических результатов с затратами времени, на основе чего определяются его удельные затраты	Простота	Не учитывают постоянного изменения факторов
7. Опытно-производственный	Основывается на хронометраже операций, выполняемых опытными работниками, оценке и обобщении полученных данных	Учет трудоемкости выполняемых операций	Ориентация на лучших сотрудников, трудоемкость
8. Аналитико-расчетный	Исходит из физиологических потенциалов человеческого организма	Учет физиологических возможностей, условий труда	Необходимость дополнительных исследований и тестов
9. Математико-статистические	Сводятся к оптимизации расчетов на основе разного рода моделей	Учет множества факторов	Необходимость специальных навыков
10. Стохастические модели	Базируются на анализе взаимозависимости между потребностью в персонале и другими переменными величинами	Простота, отсутствие необходимости в специальных исследованиях	Подходит только для предприятий со стабильной деятельностью
11. Линейное программирование	Система уравнений и неравенств, которые связывают ряд переменных показателей, определяют их оптимальные величины	Автоматический подсчет оптимальных величин	Необходимость специальных навыков для использования
12. Номенклатурный метод	В номенклатуре должностей отражен уровень квалификации и профиль специалиста, который должен занимать соответствующую должность по штатному расписанию	Возможность использования для долгосрочного планирования	Трудоемкость, точность зависит от правильности штатных расписаний и номенклатуры должностей, наличия основных нормативов нагрузки на специалиста
13. Метод Розенкранца	Определение потребности в персонале по формуле, с учетом количества выполняемых видов управленческих работ, среднего времени на их выполнение, коэффициентов распределения времени	Возможность определения численности управленческого персонала	Сложность вычислений, стихийность управленческого труда

**Ходич Ю. В. Методи планування чисельності персоналу на підприємствах у сучасних умовах**

У статті розглянуто систему планування чисельності персоналу в умовах адміністративно-командної системи господарювання, визначено проблеми, пов'язані із плануванням чисельності персоналу в сучасних умовах. У статті досліджено існуючі методи планування чисельності персоналу та надані рекомендації з їхнього застосування для різних категорій персоналу.

*Ключові слова:* планування, персонал, чисельність, методи, фактори.

**Ходич Ю. В. Методы планирования численности персонала на предприятиях в современных условиях**

В статье рассмотрена система планирования численности персонала в условиях административно-командной системы хозяйствования, и определены

проблемы, связанные с планированием численности персонала в современных условиях. Так же в статье изучены существующие методы планирования численности персонала и даны рекомендации по их применению для различных категорий персонала.

*Ключевые слова:* планирование, персонал, численность, методы, факторы.

**Hodich Yu. V. Methods of planning of the number of the personnel at enterprises in modern conditions**

The system of planning of number of personnel in administrative-command system of management is considered, and the problems associated with the planning of number of personnel in the modern conditions are defined. There are the existent methods of personnel planning are considered and recommendations for their use for different categories of staff are given in the article.

*Key words:* plaining, personnel, number, methods, factors.

Стаття надійшла до редакції 27.07.2012

Прийнято до друку 15.09.2012