

# МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПЕРСПЕКТИВНОЙ ПОТРЕБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В СПЕЦИАЛИСТАХ

*Н.В. Юрова*

**Ключевые слова:** кадровое планирование, потребность в персонале, рынок труда, обеспечение кадрами.

## *Актуальность и постановка проблемы*

С ростом масштабов подготовки специалистов недостатки, которые имеют место в определении потребности в них, становятся более очевидными, и ущерб, наносимый ими, более ощутимым. Следовательно, всё большее значение и актуальность приобретает проблема совершенствования прогнозирования потребности в специалистах путем более полного учета достижений научно-технического прогресса, особенностей развития соответствующих отраслей, оптимальных соотношений в подготовке специалистов с высшим и средним специальным образованием.

Для каждого государства подготовка и последующее рациональное использование специалистов является важной задачей: от этого зависит дальнейшее эффективное социально-экономическое развитие страны. В связи с этим выделяются две актуальные проблемы: несоответствие количества подготавливаемых лиц определенной специальности запросам современного рынка труда, а также недостаточный уровень подготовки молодых специалистов.

Проблема несоответствия количества подготавливаемых лиц определенной специальности рыночным запросам, очевидно, обусловлена определенными недостатками общереспубликанской системы подсчета и методики оценки потребностей рынка труда в специалистах. Это приводит к парадоксальной ситуации: с одной стороны, в ряде отраслей наблюдается значительная нехватка кадров, а в других – перенасыщение специалистов с дипломами о высшем образовании. Такая ситуация приводит к тому, что многие выпускники вузов работают не по полученной специальности, а это, в свою очередь, порождает нерациональное использование трудовых ресурсов.

Потребность экономики страны в специалистах формируется по объективным законам, определяемым в первую очередь требованиями научно-технического прогресса. Основой для определения перспективной потребности в специалистах является прогноз развития отрасли. При этом расчеты опираются на объем производства, перевозок, услуг, план ввода в эксплуатацию новых и расширение действующих предприятий и организаций.

## *Кадровое планирование и определение потребности предприятий в персонале*

От эффективности планирования персонала напрямую зависит успех деятельности всего предприятия. Кадровое планирование предполагает:

- оценку имеющегося персонала;
- оценку будущих потребностей в персонале;
- разработку проекта удовлетворения будущих потребностей в персонале [1].

Целью определения потребностей в персонале является текущее и будущее кадровое обеспечение предприятия [2, с. 66].

Разработка прогноза потребности или определение того, в каких именно специалистах будет нуждаться экономика страны в соответствующем периоде, – задача весьма сложная, требующая глубокого учета всевозможных факторов. Основными из тех, которые влияют на потребность в персонале, являются:

- миссия и функции предприятия;
- производственная и организационная структура предприятия;
- программа выпуска товаров и оказания услуг;
- организация производственного процесса;
- степень механизации и автоматизации производства.

В процессе кадрового планирования могут быть выделены четыре этапа.

*Первый этап* – анализ стратегического плана организации. Четкое определение стратегических целей является тем ориентиром, относительно которого будут оцениваться все важные решения в сфере трудовых ресурсов.

*Второй этап* – прогнозирование потребности организации в персонале. Кадровое планирование, решая задачу восполнения качественного или количественного дефицита персонала, позволяет наметить конкретные направления кадровой работы. Одним из подходов к оценке потребности организации в кадрах является прогноз вакансий по различным должностным позициям. При этом могут быть использованы статистические данные по движению кадров, относящихся к основным профессиональным группам, позволяющие выявить ключевые факторы, вызывающие это движение [3, с. 20].

Качественную и количественную потребность в персонале рассчитывают в единстве и во взаимосвязи.

**Качественная потребность**, т.е. потребность по категориям персонала, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к кадрам, рассчитывается на основе:

- выявленной классификации работ по их сложности, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;
- профессионально-квалификационных требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных и рабочих инструкциях, описаниях рабочих мест;
- штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей и рабочих мест;
- документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Качественная потребность в специалистах и руководителях может быть определена путем последовательной разработки следующих организационных документов:

- системы целей как основы организационной структуры управления;
- общей организационной структуры и организационной структуры подразделений;
- штатного расписания;
- должностных инструкций и описания рабочих мест.

Для определения общей потребности предприятия в персонале суммируется количественная потребность по отдельным качественным критериям. Расчет качественной потребности по профессиям и специальностям сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности [6].

При определении потребности в персонале используются такие категории, как явочный и списочный состав (численность) персонала. В него включаются все работники, явившиеся на работу, а в списочный (помимо явившихся на работу) включаются еще не вышедшие на работу по болезни, находящиеся в различного рода отпусках, занятые выполнением государственных обязанностей и т. п. Как правило, списочная численность превышает явочную на 5–10 %. Величина этого превышения устанавливается исходя из имеющихся статистических данных предприятия и зависит прежде всего от демографического состава персонала и условий труда. Если в составе персонала преобладают женщины и люди пожилого возраста, а условия труда не являются благоприятными, то разрыв между явочным и списочным составом будет большим, чем на аналогичных предприятиях с иным демографическим составом.

Соотношение между явочной и списочной численностью персонала устанавливается при помощи коэффициента пересчета явочной численности в списочную ( $K_{\Pi}$ ), который определяется по формуле:

$$K_{\Pi} = 1 + \frac{T_0 - T_1}{T_0},$$

где:  $T_0$  – календарный фонд рабочего времени – максимально возможное число рабочих дней в году;

$T_1$  – фактический фонд рабочего времени [4, с. 355].

Задача определения количественной потребности в персонале сводится к выбору метода расчета численности сотрудников разных специальностей, установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности работников на определенный временной период.

Для определения количественной потребности в персонале могут использоваться следующие методы:

- метод, основанный на учете времени, необходимого для выполнения работ;

- расчет численности персонала на основе данных о трудоемкости рабочего процесса;

- метод расчета потребности в персонале по нормам обслуживания;

- метод расчета по рабочим местам и нормативам численности;

- статистические методы, позволяющие увязать потребность в персонале с объемами производства, трудоемкостью работ и др.;

- методы экспертных оценок: простая экспертная оценка (когда потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы) и расширенная экспертная оценка (когда потребность в персонале оценивается группой экспертов).

Кадровое планирование должно в идеале дать ответы на все вопросы, связанные с обеспечением компании необходимой рабочей силой и определением связанных с этим издержек.

*Третий этап* – оценка состояния имеющихся трудовых ресурсов в организации. При этом необходимо проанализировать значительный объем кадровой информации: демографические данные и образовательный уровень работников, результаты проведения опросов и тестовых испытаний, результаты периодической оценки работы персонала (аттестаций), должностные требования, уровень производительности труда. Так как собственные возможности организации по удовлетворению растущей количественной и качественной потребности в кадрах часто бывают недостаточны, кадровое планирование почти всегда требует изучения и оценки внешних поставщиков рабочей силы, т.е. учебных заведений.

*Четвертый этап* – подготовка планов, определение временных рамок решения всего комплекса задач по обеспечению предприятия необходимыми кадрами. Разработка комплексных планов мероприятий при кадровом планировании имеет своей целью сокращение разрыва между сегодняшней обеспеченностью трудовыми ресурсами и будущими потребностями организации в кадрах [3, с. 22].

#### *Преимущества и недостатки методов определения перспективной потребности предприятий в специалистах*

Выполнение сложной социально-экономической задачи определения пер-

спективной потребности отраслей экономики и их предприятий в специалистах предполагает одновременно и разработку соответствующих теоретических и методических основ прогнозирования и долгосрочного планирования подготовки специалистов высшей и средней квалификации. Методика прогнозирования потребности в специалистах должна предусматривать проведение комплексных исследований в области изучения социально-экономических последствий научно-технического прогресса, выявление основных тенденций и закономерностей изменения количественного и качественного составов дипломированных специалистов. При этом определяется общая и дополнительная потребность (на перспективу) всей экономики и отдельных ее отраслей в специалистах с высшим и средним специальным образованием по всем группам специальностей и отдельным специальностям.

*Общая перспективная потребность* в специалистах представляет собой ту их численность, которая необходима экономике страны (отрасли, предприятию, организации) для выполнения всего предусмотренного планом объема работ специалистов.

*Дополнительная перспективная потребность* в специалистах – это число специалистов, которое необходимо подготовить для экономики страны (отрасли, предприятия, организации) с тем, чтобы обеспечить прирост их должностей, возмещение убыли и замены практиков дипломированными специалистами.

Потребность в специалистах на перспективный период должна определяться в увязке с такими показателями, как объем производства, численность работающих, объем капитального строительства, с показателями развития науки, культуры, здравоохранения и др.

В настоящее время расчет потребности в специалистах производится соответствующими кадровыми и плановыми органами в основном тремя методами: нормативным, штатно-номенклатурным и методом расчета по насыщенности.

В основе *нормативного метода* лежат научно обоснованные и оптимальные нормы и нормативы численности специалистов по отношению к тому или другому показателю развития предприятия (объему производства, численности работающих, стоимости основных производственных фондов). Разработанный соответствующий норматив для планируемого периода должен уточняться при помощи экстраполяции или экспертных оценок.

Преимуществом нормативного метода является возможность его использования для определения дополнительной потребности в специалистах как в пятилетних, так и в долгосрочных планах.

Недостатком нормативного метода является то, что в настоящее время, когда отрасль, как правило, представляет собой сложный комплекс предприятий, разнородных производств и видов деятельности, отличающихся по уровню техники, технологии производства, организации труда, сложно найти единый общий нормативный показатель. При этом надо иметь в виду, что труд служащих является творческим и зачастую не поддается количественному измерению. Также в современных условиях нормативы можно применять при условии использования поправочных коэффициентов на инфляцию [5, с. 47].

Второй метод – *штатно-номенклатурный*. Это основной метод определения потребности в специалистах. Одновременно этот метод используется при разработке годового плана распределения специалистов и пятилетнего плана их подготовки. Метод базируется на действующих штатных расписаниях и на типовых номенклатурах должностей, подлежащих замещению дипломированными специалистами по различным отраслям экономики.

Номенклатура должностей представляет собой перечень их на предприятиях, в учреждениях и организациях, которые подлежат замещению дипломированными специалистами с указанием специальности и образования. Здесь предусматриваются также и те должности (рабочие места), которые хотя и не входят в число служащих, но требуют специального образования. При решении вопроса о том, специалистом какой квалификации (высшей или средней) необходимо замещать соответствующую должность, следует исходить из тщательного анализа всех факторов, обуславливающих требования к уровню квалификации работника, замещающего данную должность. Разработка научно обоснованных штатных расписаний и номенклатур должностей должна производиться на основе глубокого и всестороннего анализа функционального содержания и сложности труда соответствующих специалистов.

Преимуществом штатно-номенклатурного метода является то, что при наличии плановых показателей он позволяет определить как число специалистов (на основе штатных расписаний), так и их квалификационный уровень.

Недостатком же данного метода является то, что он трудоемок, а его точность зависит от правильности штатных расписаний и номенклатуры должностей, наличия основных нормативов нагрузки на специалиста, которые могут быть и устаревшими.

Третий метод – *расчет потребности в кадрах по их насыщенности*. При этом на основе демографических данных определяется численность трудоспособного населения страны или района, а затем распределяется по отраслям с учетом перспектив их развития. Насыщенность отраслей специалистами определяется при помощи коэффициента насыщенности, который есть отношение количества специалистов к общей численности рабочих и служащих (удельный вес специалистов в суммарной численности рабочих и служащих).

Преимуществом данного метода является то, что он позволяет определить долгосрочную потребность в специалистах, так как расчет потребности в кадрах по их насыщенности осуществляется при глубине планирования на период более трех лет.

Недостатком расчета потребности в кадрах по их насыщенности является то, что данный метод так же, как и штатно-номенклатурный, трудоемок и наиболее сложным в этом методе является определение научно обоснованного коэффициента насыщенности – числа специалистов на тысячу работающих. Он определяется на основе фактически сложившейся на начало планового периода численности специалистов (без практиков) на тысячу рабочих и служащих с корректировкой на увеличение специалистов в связи с развитием научно-технического прогресса. При этом для планируемого периода принимается во внимание объем внедрения новой техники, прогрессивной технологии, ввод в действие предприятий-новостроек, а также переход работников на более совершенные формы и условия труда [5, с. 50].

#### *Совершенствование методов планирования потребности, подготовки и распределения специалистов*

Несмотря на постоянное совершенствование методических подходов и методик определения потребности в специалистах многие из них еще в недостаточной мере учитывают фактор времени при расчете результата специалистов, слабо увязывают прогноз потребности с динамикой эффективности специалистов, фактической обеспеченностью специалистами

отраслей, предприятий и организаций. При определении дополнительной потребности в специалистах не учитывается выбытие специалистов со средним специальным образованием в связи с продолжением учебы на дневных отделениях вузов. Слабое место многих методик – отсутствие научно обоснованных рекомендаций по определению потребности в специалистах отдельных групп специальностей и особенно отдельных специальностей.

Для повышения точности перспективных и текущих планов необходимо рассматривать целый ряд методологических проблем, которые можно разделить на две группы. К первой из них относятся проблемы совершенствования, повышения научного уровня и обоснования методик планирования, ко второй – проблемы совершенствования организации, технологии и управления процессом планирования, внедрения в практику планирования современных методов планирования на основе программно-целевого подхода с широким использованием комплекса экономико-математических моделей и ЭВМ.

Представляется целесообразным, чтобы определение перспективной потребности экономики страны в специалистах основывалось на следующих общих методических предпосылках:

- научно-технический прогресс способствует росту абсолютной численности специалистов при сокращении ее на единицу объема производства;
- механизация и автоматизация производственных процессов, как правило, способствуют росту численности специалистов в проектных, научно-исследовательских институтах, специализированных проектах и опытно-конструкторских организациях;
- соотношение численности специалистов с высшим и средним специальным образо-

ванием должно быть оптимальным, соответствовать сложности работ, причем рост числа работников самых высоких ступеней квалификации должен происходить в первую очередь за счет сокращения числа малоквалифицированных работников таким образом, чтобы в среднюю квалификацию входило «снизу» больше людей, чем выходило из нее в следующие ступени, чтобы не образовывать разрывов в постепенном росте квалификации всех работников;

– развитие технического прогресса, рост производительности труда все в большей мере требуют от служащих предприятия специальных знаний, которые имеются у дипломированных специалистов, поэтому численность практиков, замещающих должности специалистов и руководителей, как в абсолютных, так и в относительных величинах должна сокращаться;

– процент естественной убыли специалистов и практиков не всегда равен среднему значению по экономике. Он, например, выше в тех отраслях, где больший удельный вес специалистов-женщин и где выше средний возраст специалистов.

Современные методы определения потребности в специалистах должны базироваться не на косвенных, а на прямых расчетах, основанных на нормативных показателях нагрузки на одного специалиста, на рациональных схемах управления и других научно обоснованных критериях использования кадров.

При определении перспективной потребности в специалистах на предприятиях необходимо, чтобы методы учитывали, во-первых, не только обеспеченность специалистами предприятий, но и использование их на рабочих местах и на должностях, не требующих высшего специального образования; и во-вторых, эффективность труда специалистов на предприятии.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий. – Минск: Интерпрессервис, Эксперспектива, 2003. – 352 с.
2. Ермалович, Л.П. Управление персоналом / Л.П. Ермалович. – Минск: ГИ УСТ БГУ, 2005. – С. 66–78.
3. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура. – М.: Управление персоналом, 2004. – С. 19–22.
4. Управление организацией / под научн. ред. М.В. Петровича. – Минск: Дикта, 2008. – 864 с.

5. Ушаков, Г.И. Планирование и финансирование подготовки специалистов / Г.И. Ушаков, А.С. Шуруев. — М.: Экономика, 1980. — 168 с.

6. Фирсова, С. Определение потребности в персонале / С. Фирсова // Справочник кадровика. — 2004. — №7.

### РЕЗЮМЕ

Рассмотрена актуальность проблемы и раскрыты методы определения перспективной потребности предприятий в специалистах. Разработаны основные направления совершенствования методов определения перспективной потребности предприятий в специалистах.

### SUMMARY

The urgency of the problem of determining the prospective demand of enterprises for specialists is revealed. Methods of estimation of perspective demand of enterprises for specialists are reviewed. The guidelines to improve these methods is developed.

\* Статья поступила в редакцию 21 октября 2009 г.