Министерство образования и науки Российской Федерации

Северо-Кавказский государственный технический университет

Кафедра менеджмента

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

По дисциплине: Управление персоналом

На тему**: «Управление численностью и структурой персонала»**

Выполнила: студентка 4 курса,

ФЭФ; Группы ГМУ-011,

Виноградская А.П.

Проверила: Чупрова Д.Б.

Ставрополь, 2004 г

Тема данной курсовой работы «Управление численностью и структурой персонала».

В данной работе рассмотрены такие вопросы, как понятие численности и структуры персонала, планирование численности персонала и управление численностью и структурой персонала на примере ОАО «Иней».

Курсовая работа содержит приложение.

Данная курсовая работа написана на основе 12 литературных источников и занимает объем 31 машинописных страниц.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Содержание** | | |
|  |  |  |
|  | Введение | 5 |
| 1. | Понятие численности и структуры персонала | 7 |
| 2. | Планирование численности персонала | 12 |
| 2.1 | Планирование потребности в персонале. Методы прогнозирования кадровых потребностей | 12 |
| 2.2 | Определение численности персонала | 16 |
| 2.3 | Планирование профессионального состава | 21 |
| 3. | Управление численностью и структурой персонала на примере  ОАО «Иней» | 24 |
|  | Заключение | 27 |
|  | Список использованной литературы | 29 |
|  | Приложение | 30 |

**Введение**

Для всех организаций – больших и малых, коммерческих и некоммерческих, для любых предприятий управление людьми имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей, без специалистов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление людьми, т.е. трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Создание производства мирового класса всегда связано с людьми, которые работают на предприятии. Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют, конечно же, важную роль, но реализация всех возможностей, заложенных в новых методах управления, зависит уже от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

Компетентность требуется работнику, занимающемуся разработкой новых изделий или оборудования, хотя бы потому, что создание новой хорошей техники требует, как минимум, знания того, как работает старые машины и оборудование. Но для предприятия, которое решило сегодня преуспеть в конкурентной борьбе, необходимо, чтобы каждый работник обладал весьма обширными знаниями.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

Чем больше численность, тем при прочих равных условиях больше объем произведенной продукции.

Все выше сказанное обусловило актуальностьпредставленной темы.

Целью работы является изучение влияния персонала предприятия на производственные возможности предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: рассмотреть теоретические вопросы состава, структуры персонала предприятия, показатели движения и производительности труда и основные проблемы кадровой политики на предприятии.

Объектом исследования является персонал предприятия.

Предметом исследования является влияние персонала на производительность труда и производственные возможности предприятия.

Представленная работа состоит из трех частей. В первой и во второй рассмотрены теоретические вопросы управления численностью и структурой персонала. В третей главе управление численность и структурой персонала рассмотрено на примере ОАО «Иней».

**1 Понятие численности и структуры персонала**

В данном вопросе рассмотрим основные понятия.

Существуют самые разные подходы к понятию организации.

Организация – это разновидность социальной системы, объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил [1].

Можно дать и другое понятие организации. Организация – это элемент общественной системы, одна из распространенных форм человеческой общности и первичная ячейка общества [3].

Важнейшей внутренней переменной организации является персонал.

*Персонал* – это личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или служебным признакам.

*Численность персонала* – это количество занятых на предприятии людей.

*Структура персонала* – это качественный состав работников предприятия. Персонал может характеризоваться уровнем образования, степенью квалификации, профессионализмом.

Люди являются центральным фактором в любой системе управления.

Под управлением понимается элемент функционирования организационных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

Управление численностью и структурой персонала в организации в основном осуществляет отдел управления человеческими ресурсами или отдел кадров.

Важнейшими индивидуальными характеристиками персонала являются:

* способности;
* потребности;
* ожидание;
* характер восприятия;
* социальные установки.

Для эффективного функционирования любой организации необходимо качественное управление персоналом. Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя. Понятие "управление персоналом (кадрами)" по смыслу близко к понятию "управление человеческими ресурсами". И в том и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу.  
 Объект управления - это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады). Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив.

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

Управление персоналом - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Содержание системы управления персоналом составляет: [5]

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;

- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);

- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);

- система общей и профессиональной подготовки кадров;

- адаптация работников на предприятии;

- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;

- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;

- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;

- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;

- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

Целями системы управления персоналом предприятия (организации) являются: [6]

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.  
Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей, во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

В настоящее время идеология управления кадрами во многом базируется на мотивации работника. Отношение работника к труду формируется под влиянием устремлений, жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, содержания труда. Отсюда основными факторами мотивации к труду являются:

* признание в труде;
* достижения в труде;
* содержание труда;
* ответственность и самостоятельность;
* возможность профессионального продвижения;
* возможность развития личности работника.

Большое значение имеют гарантия занятости, условия труда, уровень оплаты, характер межличностных отношений в коллективе работников и т.п. Поэтому принципиально новые подходы к управлению кадрами в значительной степени связаны с концепцией качества трудовой жизни.

**2 Планирование численности персонала**

2.1 Планирование потребности в персонале. Методы прогнозирования кадровых потребностей

Разработка стратегии управления человеческими ресурсами и создание планов организационно-технических мероприятий по ее реализации являются, по сути, процессом планирования человеческих ресурсов. Основная цель планирования человеческих ресурсов (в узком смысле) состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора – работников, их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм. Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов.

Планирование потребности в персонале включает:

* Оценку наличного потенциала трудовых ресурсов;
* Оценку будущих потребностей;
* Разработку программ по развития персонала.   
   Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

Эффективное планирование человеческих ресурсов положительно влияет на результаты организации благодаря: [8]

* оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить невостребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие рабочие места, реорганизации производственных процессов;
* совершенствованию процесса приема на работу. Планирование является источником информации о потребностях организации в персонале, что дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы;
* организации профессионального обучения. План по человеческим ресурсам является основой для планирования и проведения профессионального обучения в компании. Тщательная разработка этого плана позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и добиться реализации бизнес-планов с наименьшими издержками;
* созданию основы для развития других программ управления персоналом. Знание тенденции в динамике численности, изменении квалификационной структуры персонала позволяет отделу кадров разрабатывать долгосрочные программы в области компенсации, профессионального развития и т.д.;
* сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда. Знание собственных потребностей на длительную перспективу дает компании возможность эффективно противостоять своим конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда, и извлекать выгоду из меняющейся ситуации.

Чтобы определить потребности организации в человеческих ресурсах, необходимо понимать, под влиянием каких факторов они формируются. Поскольку организации являются открытыми социальными системами, их потребности в рабочей силе возникают под воздействием как внутренних (внутриорганизационных), так и внешних факторов.

Потребности организации в рабочей силе зависят, прежде всего, от стоящих перед ней целей, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Чем конкретнее организационная цель, тем легче определить потребности в рабочей силе, необходимой для ее реализации.

У компании со стабильной долгосрочной стратегией потребности в рабочей силе не претерпевают серьезных изменений из года в год и планирование человеческих ресурсов не представляет особой сложности. И наоборот, если организация меняет стратегию – переходит к выпуску новой продукции, освоению новых рынков, ликвидации отдельных сегментов бизнеса, потребности как в численности, так и в квалификации рабочей силы могут существенно измениться.

Еще один источник изменений потребностей организации в рабочей силе – внутриорганизационная динамика рабочей силы – увольнение по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска и т.п. Отдел кадров должен отслеживать эту динамику и заблаговременно предсказывать изменения.

Среди множества *внешних факторов* существует несколько наиболее важных, оказывающих непосредственное влияние на состояние рынка труда – источника рабочей силы для большинства современных организаций. К ним относятся: [4]

* макроэкономические параметры – темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения (развитие одного сектора народного хозяйства за счет сокращения другого) – оказывают сильное воздействие как на стратегию компании (потребности в человеческих ресурсах), так и на ситуацию на рынке труда (предложение человеческих ресурсов).
* развитие техники и технологии может самым кардинальным образом изменить потребности организации в рабочей силе. Примером может служить замена счетоводов во всем мире персональными компьютерами. Специалисты по человеческим ресурсам должны работать в тесном контакте с техническими экспертами компании, чтобы заблаговременно оценить влияние возможного внедрения новой техники или технологии на потребность организации в персонале.
* политические изменения могут влиять на потребности в человеческих ресурсах и положение на рынке труда через изменение законодательства, регулирование макроэкономических параметров, создание определенного политического климата в стране.
* конкуренция и состояние рынка сбыта, изменяющиеся под влиянием множества факторов, оказывают самое прямое воздействие на потребности компании в человеческих ресурсах. Усиление конкуренции на стабильном или сокращающемся рынке, как правило, означает, что компании необходимо подумать о сокращении численности своих сотрудников. И, наоборот, быстро растущий спрос на продукцию организации является индикатором необходимости набора дополнительной рабочей силы.

Понимание динамики факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе, является основой планирования человеческих ресурсов. Современные организации используют различные методы планирования – от самых простых до сложных многофакторных моделей. К *методам прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах* относятся:

* экстраполяция – наиболее простой и часто употребляемый метод, состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность метода состоит в его общедоступности, ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому это метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде.
* экспертные оценки – это метод, основывающийся на использовании мнений специалистов для определения потребностей в человеческих ресурсах. Такими специалистами в организации являются, прежде всего, руководители подразделений. Отдел человеческих ресурсов занимается сбором и обработкой оценок. Преимущества метода экспертных оценок заключаются в участии линейных руководителей. Недостатки метода связаны с трудоемкостью процесса сбора и обработки мнений экспертов, а также субъективности их суждений.
* Компьютерные модели представляют собой наборы математических формул, которые позволяют одновременно использовать методы экстраполяции, экспертных оценок, а также информацию о динамике факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе. Модели дают возможность добиться наиболее точных прогнозов потребности в рабочей силе, однако довольно высокая цена, а также необходимость специальных навыков для их использования ограничивают область применения этого метода крупными организациями.

2.2 Определение численности персонала

К расчетам численности не следует подходить упрощенно, поскольку они определяют последующую работу по комплектованию предприятия по кадрам. По этой причине при определении потребности в рабочей силе не ограничиваются формальными расчетами с использованием общепринятых формул, а проводят дополнительные аналитические расчеты, чтобы выявить особенности производственной ситуации.

Так, в практике часто используют методологию планирования "от достигнутого уровня". В соответствии с данным подходом, численность рабочих в плановом периоде (Чпл) рассчитывается следующим образом:

Чпл = Чб (Iq / Iw),

где Чб - среднесписочная численность работающих в базисном периоде, чел.; Iq - индекс изменения объема производства в плановом периоде;   
Iw - индекс роста производительности труда.   
 Однако в этом случае есть опасность автоматически перенести недостатки в использовании работников в отчетном периоде на плановый период. Поэтому расчеты следует дополнить анализом использования фонда рабочего времени рабочих, составить на его основе план мероприятий направленных на лучшее использование рабочей силы, что должно найти отражение в индексе роста производительности труда.   
 Такого рода анализ особенно необходим в тех случаях, когда кадровая политика предприятия ориентирована на экономию издержек на рабочую силу, на интенсивный путь развития производства.   
Поскольку расчеты требуемой численности по общепринятым формулам позволяют получить среднегодовой показатель, необходимо проанализировать, имеются ли колебания потребности в рабочей силе в отдельные периоды относительно этого среднегодового показателя, вызванные различиями в выпускаемой продукции.   
Причем диапазон колебаний может быть особенно значительным, если анализируется в профессиональном разрезе.   
Плановая численность производственных работников на нормируемых работах определяется исходя из трудоемкости продукции:

Чпл = Тп.н / (Фр.в \* Кв.н),

где Тп.н - плановая нормативная трудоемкость, нормо-часов;   
Фр.в - полезный годовой фонд времени одного рабочего,ч;   
Кв.н - планируемый коэффициент выполнения норм.   
Нормативная трудоемкость выпуска продукции (численность формулы) представляет собой суммарный показатель, он не учитывает, насколько равномерно распределяется трудоемкость по месяцам или кварталам года в соответствии с колебаниями объемов производства. А эти колебания могут быть весьма значительными.   
 Поэтому, рассчитав по формуле среднегодовой показатель, в отдельные периоды времени предприятие может испытывать либо нехватку численности, либо ее избыток.   
 Однако важно знать не только диапазон колебаний численности рабочих (от максимальной потребности до минимальной), но и продолжительность периода, для которого характерен излишек или недокомплект численности. Только после этого можно решать вопрос о наборе кадров в соответствии со среднегодовой потребностью и методах регулирования возникающих рассогласований.   
 Необходимо учитывать и характер взаимосвязи изменения объема производства и численности работников: как эти два процесса увязаны во времени, всегда ли за спадом (или за ростом) производства сразу же идет пропорциональное изменение численности или изменение показателя численности происходит через определенный промежуток времени, т.е. с определенным временным сдвигом.   
 Как показывает практика, изменение показателей объема производства и численности работающих, не происходит синхронно: реакция на изменение объема производства не является немедленной. Дело в том, что производственная трудоемкость в условиях роста (или спада) производства формируется под влиянием, прежде всего, факторов, связанных с организацией производственного процесса на предприятии.   
Обоснование роста производительности труда на многих действующих российских предприятиях производится по факторам. При этом расчет осуществляется исходя из необходимости экономии численности работающим по всем факторам роста производительности труда. В этом случае численность работников предприятия в плановом периоде может быть определена по следующей формуле:

Чпл = Чб \* Iq + Э,

где Чпл - среднесписочная плановая численность работающих, чел.   
Э - общее изменение (уменьшение-"минус", увеличение-"плюс") исходной численности работающих, чел.   
 Данный метод расчета общей потребности предприятия в рабочей силе может быть применим только для действующих предприятий со стабильным, плавным изменением производственной программы. Он неприменим для вновь создаваемых предприятий и объектов, а также для предприятий с существенными колебаниями производственной программы и структуры работающих. Более точной и обоснованной, в том числе и для вновь создаваемых предприятий и объектов, является методика определения плановой численности работников предприятия прямым способом.   
 Наиболее распространенными являются следующие основные методы:

* определения потребности в рабочих кадрах;
* по трудоемкости работ;
* по нормам выработки;
* по рабочим местам на основании норм обслуживания машин и агрегатов, и контроля за технологическим процессом.

При планировании численности рабочих определяется явочный и среднесписочный состав. Явочное число рабочих в смену (Чяв) - это нормативная численность рабочих для выполнения производственного сменного задания по выпуску продукции:

Чяв = Тр / (Тсм \*Dn \* S \* Квн),

где Тр - трудоемкость производственной программы, нормо-часов;   
Тсм - продолжительность рабочей смены или сменный фонд рабочего времени одного рабочего, часов;

S - число рабочих смен в сутках;

Dn - число суток работы предприятия в плановом периоде.   
 Для расчета требуемого среднесписочного числа рабочих могут быть применены два основных метода: расчет по коэффициенту среднесписочного состава и по планируемому проценту невыходов на работу:

Чсп = Чяв \* Ксп,

где Ксп-коэффициент среднесписочного состава. Этот коэффициент рассчитывается как:

Ксп=Fn / f ,

Где Fn - номинальный фонд рабочего времени (количество календарных рабочих дней);   
f - действительный фонд времени работы одного рабочего (планируемое число рабочих дней).   
 Планирование численности вспомогательных, выполняющих работы, на которые имеются нормы обслуживания, сводится к определению общего количества объектов обслуживания с учетом сменности работ. Частное от деления этого количества на норму обслуживания составляет явочное число рабочих.   
 Численность служащих может быть определена исходя из анализа среднеотраслевых данных, а при их отсутствии - по разработанным предприятием нормативам. Нормативы численности в зависимости от их назначения могут разрабатываться не только по каждой отдельной функции управления, группам функций, предприятию в целом, но и по отдельным видам работ (учетные, графические, вычислительные и др.), а также по должностям (конструкторы, технологи, экономисты и др.).   
 Численность обслуживающего персонала может быть определена по укрупненным нормам обслуживания. Например, численность уборщиков - по количеству квадратных метров площади помещений, гардеробщиков - по количеству обслуживаемых людей и др.   
 Численность руководителей можно определить с учетом норм управляемости и ряда других факторов.

2.3 Планирование профессионального состава

Изменения в объемах производства, технике и технологии, в ассортименте продукции влияют не только на общую численность, но и на профессионально-квалификационную структуру рабочих. Для ее планирования используются различные подходы и методы. Так, можно рассчитать численность по каждой профессии (профессиональной группе), и на основании этого путем суммирования определяется общая численность рабочих, а затем доля каждой профессиональной группы в общей численности.   
 Расчет может быть выполнен и по-другому: вначале определяется общая численность рабочих, а затем она распределяется в соответствии с существующей (или заданной или прогнозируемой) структурой по профессиям (профессиональным группам).   
 В первом случае есть опасность, что суммарная численность по профессиям, рассчитываемая по каждой из них на основе своей методики, не будет соответствовать общей численности, рассчитанной укрупненным способом, причем различия могут быть весьма существенными.   
Во втором случае точность расчета зависит от правильного определения самой профессиональной структуры в предстоящем периоде. Имеются как минимум три метода расчета структуры. Первый из них основан на использовании метода экстраполяции: сравнения профессиональной структуры рабочих предприятия за длительный период (ряд лет), выявления складывающихся тенденций и распространения их на будущий период.   
Как показали результаты периодически проводимых органами статистики обследований профессионального состава рабочих в промышленности, профессиональная структура достаточно стабильна: существенные изменения обнаруживаются лишь за длительный период (5-10 лет). Правда, эти выводы относились к условиям плановой экономики и относительно стабильно работающим предприятиям. Поэтому подход, основанный на экстраполяции данных, в "чистом" виде вряд ли оправдан на уровне предприятия, работающего в рыночных условиях. Полученную с использованием этого метода структуру рабочих следует скорректировать с учетом внедрения техники, намечаемой перестройки производства, изменений в специализации предприятия в выпуске продукции.   
Другой подход к расчету перспективной структуры рабочих по профессиям основан на анализе изменения уровня производительности труда по профессиональным группам. Чем выше производительность труда, тем меньшая численность необходима для выполнения того же объема работ. Предпосылкой применения данного метода расчета будущей профессиональной структуры рабочих кадров, является организация учета изменения уровня производительности труда не в целом по всем рабочим, а по рабочим наиболее массовых профессий. Кроме того, рост производительности труда должен сопровождаться высвобождением излишней численности, а отсюда и изменением доли данной профессиональной группы рабочих в общей численности.   
 При прогнозировании профессиональной структуры кадров можно использовать аппарат марковских процессов. В основе этого метода лежит оценка вероятности межпрофессиональных переходов по причинам текучести (включая возврат в прежнюю группу после увольнения) и экстраполяция сложившихся тенденций. Проще всего оценки вероятностей переходов в марковской модели можно получить как частности соответствующих переходов. Однако при использовании данного метода следует соблюдать важное требование: сложившаяся направленность и интенсивность профессионального движения работников на предприятии должны быть в определенной мере стабильными и инерционными, что выявляется соответствующим предварительным анализом.   
 При этом большое значение имеет анализ рациональности использования рабочей силы, поскольку увеличение потребности в новых рабочих часто может быть компенсировано более полным использованием нанятой рабочей силы.   
 При проведении плановых расчетов потребной численности персонала по структурным подразделениям следует привлекать к этой работе их руководителей.

**3 Управление численностью и структурой персонала на примере**

**ОАО «Иней»**

В ОАО «Иней» функции подбора, найма персонала, управление структурой и численностью персонала выполняет отдел кадров. Отдел занимается широким комплексом вопросов и играет ключевую роль в организационном развитии.

Отдел кадров возглавляет начальник отдела, однако при этом он сохраняет непосредственное подчинение руководителю организации. В качестве функционального руководителя начальник отдела кадров обеспечивает удовлетворительное с точки зрения организации функционирование систем управления персоналом – подбора, обучения и развития, оценки, компенсации и коммуникации, работает над их совершенствованием и управляет сотрудниками своего подразделения. Он принимает участие в обсуждении важнейших для организации вопросов развития, определения стратегии. Конечно, при обсуждении вопросов управления всей организацией и разработке бизнес-стратегии начальник отдела выступает прежде всего как специалист в области управления людьми, как своего рода внутренний консультант по этому вопросу для остальных руководителей. Однако помимо компетентности в своей профессиональной области, он должен понимать общие законы развития организации, знать рынок, конкурентов, выпускаемую компанией продукцию и предоставляемые ею услуги, обладать стратегическим мышлением, т.е. быть специалистом по управлению своей компанией в целом. В противном случае его советы даже в области управления человеческими ресурсами будут недостаточно профессиональными, а авторитет в высшем руководстве и в организации в целом не будет соответствовать занимаемой должности. И наоборот, компетентному с точки зрения управления компанией руководителю отдела кадров значительно легче реализовать свои чисто «функциональные проекты» в силу своего веса в организации. Последнее справедливо в отношении всех сотрудников отдела, которые нередко жалуются на недостаточное внимание к ним и неделание сотрудничать о стороны других руководителей. Первопричиной такой «недооценки» часто служит их собственная некомпетентность в ключевых вопросах деятельности организации, делающая их «неполноценными» в глазах коллег.

Данный отдел решает вопросы управления приемом на работу, учетом персонала, профессионального обучения и развития.

Как и другие службы, отдел кадров имеет собственную иерархию должностей, являющуюся составной частью общеорганизационной структуры. Главной задачей отдела является организация работы вверенной им системы управления персоналом, а также предоставление экспертных советов своему руководителю.

Сотрудники отдела кадров проводят работу по компенсации, профессиональному обучению и развитию, учету персонала и т.д. Эти работники выполняют аналитические функции, проводят профессиональное обучение, разрабатывают процедуры управления персоналом, готовят материалы для принятия решений руководителями, т.е. выступают в роли функциональных экспертов и исполнителей ключевых для управления человеческими ресурсами задач. Для успешного выполнения своих должностных обязанностей специалисты обладают профессиональными знаниями в области управления человеческими ресурсами, приобретаемых в процессе практической работы и обучения, а также понимание специфики деятельности организации. Сотрудники отдела кадров прибегают к помощи секретарей, техников и другого технического персонала, компетентность которого непосредственно влияет на эффективность работы остальных сотрудников.

Численность сотрудников отдела кадров зависит от множества факторов – размера организации, вида ее деятельности, специфики стоящих перед ней задач, традиций, финансового состояния, стадии развития.

Таким образом, отдел кадров занимается широким комплексом вопросов и играет ключевую роль в организационном развитии. Поэтому деятельность этого отдела очень важна для эффективного функционирования организации.

**Заключение**

В заключении подведем итог.

Для эффективного функционирования любой организации необходимо качественное управление персоналом. Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя.

Управление персоналом - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Планирование потребности в персонале включает:

* Оценку наличного потенциала трудовых ресурсов;
* Оценку будущих потребностей;
* Разработку программ по развития персонала.   
   Наиболее распространенными являются следующие основные методы планирования персонала:
* определения потребности в рабочих кадрах;
* по трудоемкости работ;
* по нормам выработки;
* по рабочим местам на основании норм обслуживания машин и агрегатов, и контроля за технологическим процессом.

Управление численностью и структурой персонал было рассмотрено на примере ОАО «Иней». В ОАО «Иней» функции подбора, найма персонала, управление структурой и численностью персонала выполняет отдел кадров. Отдел решает вопросы подбора, обучения и развития, оценки, компенсации и коммуникации персонала, работает над их совершенствованием и управляет сотрудниками своего подразделения. Данный отдел занимается вопросами управления приемом на работу, учетом персонала, профессионального обучения и развития. Главной задачей отдела является организация работы вверенной им системы управления персоналом, а также предоставление экспертных советов своему руководителю. Таким образом, отдел кадров играет ключевую роль в развитии организации. Поэтому деятельность этого отдела очень важна для эффективного функционирования организации.

**Список использованной литературы**

1. Герчикова И. Н. Менеджмент. - М., 2000 – 498 с.;
2. Генкин Б.М. Основы управления персоналом. 1999 – 439 с.
3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М., 1999 – 357 с.;
4. Мескон М. Х. , Альберт М. , Хедоури Ф. Основы менеджмента .-М.:«Дело», 2000 – 546 с.
5. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. - М., 2001 – 407 с.;
6. Основы управления персоналом. Учебник под ред. Генкина Б.М., - М., 2001 – 290 с.;
7. Поршнева А.Г. Управление организацией. Учебник – М, 1999. – 389 с.
8. Поляков В. А. Технология карьеры .-М.:«Дело ЛТД» , 1995 .
9. Румянцева З.П. Менеджмент организации. Учебник – М , 2000. – 405 с.
10. Силин А. Н. Управление персоналом . Учебник по кадровому менеджменту .-Тюмень: ТГУ , 2000 – 574 с.
11. Седегов Р.С. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия - Минск, 2001 – 463 с.
12. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. 2001 – 437 с.
13. Тарасов В. К. Персонал-технология : отбор и подготовка менеджеров .-Л:«Машиностроение» , 2001 – 354 с. .
14. Управление персоналом. Учебное пособие. Под ред. В.Ю. Сербинского, 1999.
15. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Проф. О. И. Волкова. – М., 2000 – 359 с.

**Приложение**

Таблица 1 – Факторы, влияющие на численность персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Факторы** | **Их влияние** | **Методы определения** |
| **1** | **2** | **3** |
| 1. Факторы, существующие вне предприятия. | | |
| 1.1.Изменение конъюктуры | Сбытовые возможности предприятия Себестоимость | Анализ тенденций, оценка |
| 1.2.Изменение структуры рынка | Анализ рынка |
| 1.3.Конкурентные отношения | Анализ положения на рынке |
| 1.4.Данные, определяемые экономической политикой | Анализ экономических данных и процессов |
| 1.5.Тарифное соглашение | Прогноз последствий, анализ принятых соглашений |
| 2. Факторы, существующие на предприятие (внутренние) | | |
| 2.1.Запланированный объем сбыта | Количественные и качественные потребности в кадрах (новый спрос или пониженный спрос) | Принятие предпринимательских решений в соответствии с оценкой факторов, перечисленных в пункте 1. |
| 2.2.Техника, технология, организация производства и труда | Численность необходимого персонала  Объем и качество готовой продукции | Показатели на основе эмпирических данных организационного характера и науки о труде |
| **1**  **1** | **2** | **3** |
| 2.3.Текучесть кадров | Дополнительная потребность в работниках для замены выбывших | Учет убытков |
| 2.4.Простои | Нерациональное использование персонала  Сокращение объема производства | Определение доли текучести кадров и простоев |
| 2.5.Стратегия профсоюза | Кадровая политика | Переговоры |