Государственный комитет по рыболовству РФ

АСТРАХАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ

УНИВЕРСИТЕТ

Институт Экономики

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

По дисциплине: «Управление персоналом»

Тема: « Планирование человеческих ресурсов»

Выполнил:

Студент группыЗФЭ-88

Серега

Проверил:

Д.Э.Н, О.К.

**Планирование человеческих ресурсов.**

Сущность процесса планирования человеческих ресурсов в современной организации.

Планирование человеческих ресурсов - традиционно подразумевает процесс определения того когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой иене потребуется организации сотрудников для реализации ее задач.

Основная задача планирования человеческих ресурсов (в узком смысле) состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора предприятия - работников - их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм.

Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится ор­ганизациям и может привести к потере ценных ресурсов.

Пример. Крупная американская корпорация, создавшая совместное предприятие с российским партнером, направила ему оборудование стоимостью около 4 млн. долл., которое должно было быть установлено на заводе совместного предприятия. Предпо­лагалось, что российская сторона предоставит монтажников для установки оборудования. Однако российские монтажники оказались не в состоянии смонтировать оборудование, более то­го нанесли ему ущерб. В результате, совместное предприятие понесло значительные незапланированные расходы, связанные с приглашением иностранных специалистов, ремонтом оборудования, задержкой пуска производственной линии.

В то же время, эффективное планирование человеческих ре­сурсов положительно влияет на результаты организации благодаря:

• оптимизации использования персонала. Детальное планирова­ние позволяет выявить и продуктивно применить невостребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие рабочие места, реорганизацию 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 тенденций в динамике численности, изме­нении квалификационной структуры персонала позволяет отде­лу человеческих ресурсов 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.

Обычно на практике понятие "планирование человеческих ресурсов" может дифференцироваться.

В зависимости от объема планирования выделяют стратегическое планирование персонала и оперативное планирование персонала.

Стратегическое планирование охватывает далеко идущие решения и носит долгосрочный характер.

Пример. В течение 2-х лет повысить на 30% объемы реализации на 1 сотрудника компании за счет сокращения непроизводственных рабочих и обучения линейного персонала новым методам обслуживания.

К концу 1999 года обновить на 20% состав высших руководителей, организации за счет активного поиска и привлечения в организацию руководителей в возрасте до 35 лет с высшим финансовым или экономическим образованием и опытом работы в промышленности (промышленно-торговая группа)

Как видно из приведенных выше примеров стратегии управления персоналом направлены на поддержку достижения конкретных целей организации, определяют направление работы и содержат сроки и показатели, по которым может быть оценена эффективность их реа­лизации. В основе стратегии управления персоналом лежит стратегия развития организации.

Стратегия управления персоналом – это планы, использующие предоставляемые внешней средой возможности для упрочения и сохранения конкурентоспособности компании с помощью ее сотрудников.

Разработка собственно стратегии управления персоналом сходна с разработкой стратегии развития организации и состоит в определении курса действий, времени его реализации, показателей оценки прогресса и выработки планов организационно-технических мероприятий по реализации этого курса действий. Стратегия определяет общее направление работы, фокус для реализации планов организационно-технических мероприятий.

Так же как и при разработке, бизнес стратегии при формулировании стратегии управления персоналом используются два подхода: "снизу-вверх" и "сверху-вниз". Современные компании используют оба метода, имеющих свои недостатки и дополняющих друг друга.

 При использовании подхода "сверху-вниз" высшее руководство определяет общую стратегию управления персоналом для всей организации, которая впоследствии разбивается на стратегии и планы для каждого из ее подразделений. За счет участия высшего руководства обеспечивается высокое качество оценки внешней среды и определения тенденций в ее динамике, связь со стратегией развития организации, определение приоритетов, актуальных для всей организации. Стратегия и планы управления персоналом, разработанные высшим руководством, определяют основные направления формирования стратегии и планов для следующего уровня руководства и т.д. При таком подходе центральной является проблема мотивации руководителей низовых подразделений и их подчиненных на реализацию "чужих" для них планов.

Эта проблема является значительно менее актуальной при планировании "снизу-вверх", когда каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы организационно-технических меро­приятий, которые впоследствии интегрируются в единый план органи­зации. Недостатками этого подхода являются недостаточная компетентность низовых подразделений в оценке динамики внешней среды, понимании общей стратегии развития организации, ее приоритетов и возможностей, а также согласовании планов различных подразделений между собой. Как правило, руководство организации разрабатывает и направляет в подразделения стратегию управления персоналом на долгосрочный период (3-5 лет), на основании которой разрабатываются планы организационно-технических мероприятий для каждого из подразделений на более короткие периоды (1-2 года), которые впоследствии утверждаются руководством. Часто для проведения анализа динамики внешней среды и формулирования стратегии управления персоналом создаются временные группы из сотрудников организации различных уровней (с привлечением и без привлечения внешних консультантов), что позволяет обеспечить соединение взглядов "сверху" и "снизу" на организацию и ее персонал.

Оперативное планирование в области персонала называют планированием мероприятий.

В зависимости от выделяемых задач в сфере планирования персонала различают:

* планирование потребности в персонале;
* планирование обеспечения персоналом;
* планирование использования персонала;
* планирование повышения квалификации персонала.

**ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

**ПЛАНИРОВАНИЕ СБЫТА**

**ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА**

**ПЛАНИРОВАНИЕ СНАБЖЕНИЯ**

**ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА**

Рис. 4.1. Последовательный процесс планирования, начиная с планирования сбыта.

В зависимости от степени индивидуальности процесса планирования выделяют:

* индивидуальное планирование (например, планирование карьеры);
* коллективное планирование (например, планирование потребности в персонале, использования персонала и т.д.).

Исходная точка планирования персонала организации – это стоящие перед ней задачи, а также количественный и качественный состав персонала. Несовпадение этих двух величин свидетельствует о наличие потребности в персонале, которая покрывается в количественном аспекте – путем привлечения персонала, а в качественном – путем его развития.

Процесс планирования персонала неразрывно связан с общей системой планирования на предприятии (рис. 4.1).

Такая схема берет начало со сферы, которая является "узким местом". На данной схеме, как и в большинстве случаев, планирование в сфере персонала является производным, вытекающим из предшествующих этапов планирования на фирме, и занимает чаще всего завершающее место в цепи планирования.

Факторы, определяющие потребность организации в человеческих ресурсах.

Внутриорганизационные факторы, определяющие потребность организации в человеческих ресурсах.

1) Потребности организации в рабочей силе зависят, прежде всего, от стоящих перед ней целей, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Цели организации могут быть представлены как в виде долгосрочной стратегической задачи ("обеспечить наивысшее качество автомо­бильного сервиса и 100% удовлетворение заказов клиентов"), бизнес стратегии ("ежегодно увеличивать объем реализации на 10% за счет создания сети франчайзов") или бизнес-плана ("реализовать в 1996 году 2,000 персональных компьютеров"). 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.

2) Еще один источник изменений потребностей организации в рабочей силе - внутриорганизационная динамика рабочей силы - увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска и т.п. Отдел человеческих ресурсов должен отслеживать эту динамику и заблаговременно предсказывать изменения.

Внешние факторы, влияющие на потребность организации в человеческих ресурсах:

1) 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). Например, устойчивый экономический рост, как правило, приводит к увеличению платежеспособного спроса в экономике и, следовательно, предоставляет компании возможности для увеличения объемов реализации. Одновременно с этим наблюдается возрастание спроса на труд и, соответственно, заработной платы. В экономически развитых странах существуют детальные прогнозы эволюции разнообразных макроэкономических параметров, поэтому задача отдела человеческих ресурсов состоит, прежде всего, в определении влияния предполагаемой динамики макроэкономических показателей на потребности в челове­ческих ресурсах данной организации. Например, как скажутся предполагаемое в следующем году трехпроцентное сокращение валового национального продукта и пятипроцентный спад спроса на легковые автомобили на потребности Фольксвагена в человеческих ресурсах? Следует ли планировать сокращение численности рабочих по сборке автомобилей, агентов по прода­жам и т.д.?

В нашей стране, где экономические прогнозы развиты недостаточно, задача усложняется - часто необходимо определить не только влияние известной макроэкономической динамики на потребности организации в рабочей силе, но и предугадать, какой будет эта динамика.

2) Развитие техники и технологии может самым кардинальным образом изменить потребности организации в рабочей силе. Достаточно вспомнить пример персональных компьютеров, заменивших миллионы счетоводов во всем мире. Специалисты по человеческим ресурсам должны работать в тесном контакте с техническими экспертами компании, чтобы заблаговременно оценить влияние возможного внедрения новой техники или технологии на потребности организации в персонале.

3) Политические изменения могут влиять на потребности в человеческих ресурсах и положение на рынке труда через изменение законодательства (налогового режима, системы социального страхования, трудового законодательства), регулирование макроэкономических параметров, создание определенного политического климата в стране. Снижение обязательных выплат в фонды социального страхования автоматически сокращает издержки работодателей на рабочую силу и может сделать прибыльным для компании привлечение дополнительных рабочих, которые прежде не могли быть наняты из-за высоких издержек. Применительно к данному фактору сложность для специалистов по человеческим ресурсам состоит не столько в прогнозировании влияния определенных политических изменений на потребности в рабочей силе, сколько в предсказании самих изменений, особенно в нашей стране.

4) Конкуренция и состояние рынка сбыта, изменяющиеся под воздействием множества факторов, оказывают самое прямое влияние 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. Искусство пред­сказания состоит, в данном случае, в способности определить тенденции развития рынка и их влияние на потребности в персонале раньше конкурентов и воспользоваться этим преимуществом - например, заранее начать подбор квалифицированных специалистов, ожидая увеличение спроса на продукцию организации. Успешно решить данную задачу можно за счет тесного взаимодействия специалистов по человеческим ресурсам и маркетингу, занимающихся исследова­ниями рыночной динамики.

**Планирование количественной потребности в персонале.**

Для определения количественной потребности в персонале необходимо выделять следующие определения.

Необходимо различать (рис. 4.2):

* валовую потребность в персонале (Пв), т.е. совокупную численность работников, необходимых для обеспечения деятельности предприятия,
* чистую потребность в персонале (Пч), характеризующую несоответствие наличия персонала валовой потребности в нем. Чистая потребность в персонале может быть соответственно положительной либо отрицательной.

Пч = Пв – Е (4.1)

где Е – прогнозируемое фактическое наличие персонала, которое складывается из наличия персонала в данный момент (Нф); прогнозируемого уменьшения (четко известный отток (О), например, уход на пенсию, призыв в армию, увольнения по собственному желанию, смерть сотрудников, повышения по службе, отпуска и т.д.) и уже четко известного будущего притока персонала (П) – например, повышение по службе, возвращение из службы в армии, возвращение из отпуска и т.д.

Е = Нф – О + П. (4.2)

В свою очередь для того, чтобы составить прогноз валовой потребности в персонале можно использовать различные методы.

Метод экстраполяции – перенесение сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее.

Пример. Компания Лис занимается оптовой реализацией про­довольственных товаров. В 1994 году компания имела 5 ком­мерческих агентов и объем реализации 500,000 долл. В 1995 году Лис намерен достичь объема реализации в 700,000 долл., следовательно, ему потребуются 7 коммерческих агентов (объем реа­лизации на одного агента 100,000 долл.).

 численность валовая

 персонала потребность

 в персонале

недостаток

 персонала

 наиболее вероятное

 прогнозируемое наличие

 персонала

 избыток персонала

 время (месяцы)

Рис. 4.2. Определение количественной потребности в персонале.

Привлекательность метода экстраполяции состоит в его общедоступности, ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому этот метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде.

Метод скорректированной экстраполяции – учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников – повышение производительности труда, повышение цен и т.д.

Экспертные оценки – метод, основывающийся на использовании мнений специалистов для определения потребностей в человеческих ресурсах, например, руководителей подразделений.

Такими специалистами в организации являются, прежде всего, руководители подразделений. Отдел человеческих ресурсов занимается сбором и обработкой их оценок. В зависимости от размеров организации и числа линейных руководителей, для этого могут использоваться различные методы - групповое обсуждение, письменный обзор (когда каждому руководителю предлагается отве­тить на подготовленный отделом человеческих ресурсов вопросник), метод Дельфи. Последний представляет собой письменный диалог между отделом человеческих ресурсов и группой экспертов. Отдел человеческих ресурсов разрабатывает вопросник по поводу потреб­ностей в персонале и направляет его экспертам, затем обрабатывает их ответы и возвращает обобщенные результаты экспертам вместе с вопросами. Эта процедура повторяется до тех пор, пока эксперты не достигнут согласия в отношении потребностей в рабочей силе.

Преимущества метода экспертных оценок заключаются в участии линейных руководителей; их знания и опыт придают плану дополнительную весомость в глазах высшего руководства. 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 так же информацию о динамике факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе. Модели дают возможность добиться наиболее точных прогнозов потребностей в рабочей силе, однако довольно высокая цена, а также необходимость специальных навыков для их использования ограничивает применение этого метода крупными организациями.

Расчет потребности в рабочих и служащих для предприятия может быть сделан на основе нормативного метода по укрупненным нормативам числен­ности на 1 млн. руб. Этот метод широко применялся в 70-80-х гг., когда были разработаны нормативы численности по отраслям народного хозяйства. В современных условиях их можно применять с помощью поправочных коэффициентов на инфляцию, путем деления объемов производства в современных ценах на поправочные коэффициенты по формуле:

, (4.3)

где L - численность рабочих и служащих;

О - объем производства, млн. руб.;

HL - норматив численности на 1 млн. руб. ( в ценах 70-х гг.);

Кп - поправочный коэффициент на инфляцию рубля в зависимости от отрасли народного хозяйства.

Такой расчет необходим при обосновании диверсификации производства, сокращении или увеличении объемов работ.

Для расчета численности рабочих-сдельщиков или повременщиков можно использовать метод, основанный на применении данных о времени трудового процесса:

Ч = (Тн / Тпол) \* Кп, (4.4)

где Ч – численность рабочих;

Тн – время, необходимое для выполнения производственного процесса;

Тпол – полезный фонд времени 1 рабочего;

Кп – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

 (4.5)

 где n – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

Ni – количество изделий i-ой номенклатурной позиции;

Ti – время выполнения процесса по изготовлению изделия i–ой номенклатурной позиции;

Tн.пр.i – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i–ой позиции;

Kв – коэффициент выполнения норм времени.

 (4.6)

Для определения численности административно-управленческого аппарата в плановых расчетах используется метод Розенкранца:

 (4.7)

где Ч – численность административно-управленческого персонала;

Mi – среднее количество определенных действий (расчетов, переговоров и т.д.) в рамках i–го организационно-управленческого вида работ за установленный промежуток времени (например, за год);

Ti – время, необходимое для выполнения единицы m в рамках i–го организационно управленческого вида работ;

T – рабочее время специалиста согласно трудовому договору за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

Kнрв – коэффициент необходимого распределения времени.

Кнрв = Кдр \* Ко \* Кп, (4.8)

где Кдр – коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные работы, заранее не учтенные во времени, необходимом для определенного процесса (); как правило, находится в пределах ;

Ко – коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня; как правило 1,12.

Для расчета численности рабочих-повременщиков, обслуживающих агрегаты – метод расчета по нормам обслуживания:

 (4.9)

 (4.10)

где n– количество видов работ по обслуживанию объекта;

Тед.i – время, необходимое для выполнения единицы объема i–го вида работ;

Npi - число единиц объема i–го вида работ на единицу оборудования или иного объекта расчета (например, единицу производственной площади);

Тпол – полезный фонд времени работника за смену (день);

Тд – время, необходимое для выполнения работником дополнительных функций, не включаемых в Tед.

**Список используемой литературы:**

1. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 1998. – 160с.
2. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. М: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
4. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом.- СПб: Питер, 2000.- 416 с.
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 512 с.

Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.