**Введение**

Трудовые ресурсы предприятия являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и не основной его деятельностью.

Трудовые ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.

Базой кадрового планирования являются анализ потребностей в персонале и изучение информации о производительности работающих и издержках на их содержание.

В связи с дефицитом рабочей силы кадровое планирование стало во многих организациях интегрирующей составной частью предпринимательского планирования.

До 60-х годов в вопросах планирования численности персонала ориентировались лишь на текущие потребности организации. При таком подходе работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое ему количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение избыточного персонала практически ничего не стоило. Изменения в условиях деятельности организаций выдвинули в качестве общего для всех требование ориентироваться при формировании ресурсов не только на текущие потребности, но и на длительную перспективу. Это требование касается всех видов ресурсов, в том числе и человеческих.

В 70-80 г. в практике управления стал применяться систематический анализ перспективных потребностей организаций и фирм в отдельных категориях персонала. Сегодня все большее число компаний выделяют как самостоятельный вид деятельности кадровых служб кадровое планирование, или планирование человеческих ресурсов.

Происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ и движением к здоровой конкуренции, заставляют организации России уделять значительное внимание долгосрочным аспектам кадровой политики, базирующейся на научно обоснованном планировании.

Одним из важнейших показателей, характеризующих производственные возможности предприятия, является численность промышленно-производственного персонала.

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

Цель данной курсовой работы состоит в том, чтобы внимательно изучить один из важнейших аспектов теории и практики управления – планирование потребности в кадрах предприятия, а также рассмотреть практическое применение планирования потребности в кадрах на примере ОАО «Борремфлот».

Чтобы выполнить поставленные цели необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические аспекты планирования потребности в кадрах;
2. провести общий анализ деятельности предприятия;
3. проанализировать, на примере конкретного предприятия, эффективность планирования потребности в кадрах;
4. разработать рекомендации по повышению эффективности работы в области кадровой политики предприятия.

Предметом изучения данной курсовой работы являются вопросы, касающиеся планирования потребности в кадрах, методики учета необходимого персонала, эффективности мероприятий по планированию и др.

**Глава 1. Теоретические основы планирования численности персонала на предприятии**

*1.1 Сущность, цели и задачи планирования потребности в кадрах на предприятии*

Персонал является неотъемлемой частью любой организации, т.к. любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями.

Управление персоналом, впрочем, как и организацией в целом, является необходимым элементом этого взаимодействия, т.к. «всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения отдельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере»

Можно выделить несколько подходов определения управления персоналом:

1. *Институциональный подход*. С позиций этого подхода управление персоналом рассматривается как «разнообразная деятельность различных субъектов, направленная на реализацию целей стратегического развития организации и выполнение тактических задач по наиболее эффективному использованию занятых на предприятии работников»
2. *Содержательный (функциональный) подход*. Данный подход "основывается на выделении функций управления персоналом, его целей и задач функционирования в рамках организации", он показывает "какие действия, процессы должны быть осуществлены для того, чтобы достичь этих целей".

Выделяют следующие аспекты управления персоналом:

*Технико-экономический* – отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственные условия и т.д.;



*Организационно-экономический* – содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т.д.;

*Правово*й – включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;

*Социально-психологический* – отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы;

*Педагогический* – предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием персонала, наставничеством и др.

Концепция управления персоналом содержит базовые принципы управления и его общую направленность, ее положения уникальны в отдельно взятой организации, но, тем не менее, содержание управления персоналом включает в себя элементы, которые являются общими.

*Так, в содержание управления персоналом включают:*



-Определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия;

-Формирование численного и качественного состава кадров (набор, отбор и расстановка персонала);

-Кадровую политику (принципы подбора и расстановки персонала, условия найма и увольнения, обучение и повышение квалификации, оценку персонала и его деятельности);

-Систему общей и профессиональной подготовки кадров;

-Адаптацию работников на предприятии;

-Оплату и стимулирование труда (формы оплаты труда, пути повышения производительности труда и т.д.);

-Оценку деятельности и аттестацию кадров;

-Систему развития кадров (обучение, планирование трудовой карьеры и т.д.);

-Формирование кадрового резерва;

-Организационную культуру фирмы, а также межличностные отношения между работниками, администрацией и общественными организациями.

Система управления персоналом является непременной составляющей управления и развития любой организации, она является объективной, т.к. возникает с возникновением самой организации и не зависимо от чьей-то воли.

Для эффективного функционирования система управления персоналом должна быть построена на научно-обоснованных принципах, должна использовать оптимальные методы и технологии, соответствующие принципам, лежащим в ее основе, а также не противоречить общей концепции развития организации.

Изменение, усовершенствование системы управления персоналом представляет собой сложный процесс, требующий учета многих переменных. При этом само изменение системы управления персоналом целесообразно рассмотреть с точки зрения инновации.

*Одной из основных задач кадрового планирования является определение потребности в кадрах*.

*Под потребностью предприятия в кадрах понимается* необходимый количественный и качественный состав, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития компании. Данное планирование осуществляется с целью определения численности работников по категориям кадров, которые задействованы для выполнения конкретных заданий. При этом указывается их профессиональный состав, утверждаются штаты.

Следует различать качественную и количественную потребность в кадрах. Оба эти вида потребности в практике планирования численности рассчитывают в единстве и взаимосвязи.

Планирование потребности фирмы в кадрах, необходимом для выполнения плана производства и реализации продукции, осуществляется в плане по труду и кадрам.

Целью разработки плана по труду и кадрам является определение рациональной (экономически обоснованной) потребности фирмы в кадрах и обеспечение эффективного его использования в планируемом периоде времени.

*1.2 Методы планирования численности предприятия*

*Планирование персонала -* определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования. Планирование кадров обычно рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку по времени она опережает все другие его функции;

*Функции* управления персоналом осуществляются его субъектами -должностными лицами и организациями, непосредственно занятыми этой деятельностью. *Субъектами управления персоналом являются*:

* руководители всех уровней;
* службы персонала (отделы кадров);
* органы трудовых коллективов: советы трудовых коллективов,  
  производственные советы, общие собрания членов трудовых  
  коллективов;
* кружки качества, профсоюзы, женские организации, организации  
  рационализаторов, ветеранов и т.п., действующие на  
  предприятии.

К внешним регулировщикам деятельности по управлению персоналом относятся: государство и, прежде всего, те его органы, которые принимают законы, регулирующие сферу трудовых отношений; ассоциации предпринимателей, вырабатывающие рекомендации в области управления, в том числе управления персоналом; организации, занимающиеся вопросами труда, и в первую очередь профсоюзы; собственники предприятий (как частные лица, так и ассоциации), нередко устанавливающие особые правила в области управления персоналом. Так, на некоторых предприятиях, принадлежащих религиозным организациям, принципы управления

персоналом и взаимоотношений между сотрудниками, в целом находясь в рамках трудового и социального права, значительно отличаются от соответствующих принципов и норм светских организаций.

Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников.

В зависимости от характера воздействия на человека выделяют:

* методы стимулирования, связанные с удовлетворением  
  определенных потребностей сотрудника;
* методы информирования, предполагающие передачу сотруднику  
  сведений, которые позволят ему самостоятельно строить свое  
  организационное поведение;
* методы убеждения, т.е. непосредственного целенаправленного  
  воздействия на внутренний мир, систему ценностей человека;
* методы (административного) принуждения, основанные на  
  угрозе или применении санкций.

А. Я. Кибанов предлагает несколько иную (хотя и связанную с предыдущей) классификацию методов управления персоналом, выделяя три группы таких методов:

1. *административные методы,* формирование структуры и органов  
   управления; установление госзаказов; утверждение административных норм  
   и нормативов, издание приказов и распоряжений; подбор и расстановка  
   кадров; разработка положений, должностных инструкций и стандартов  
   деятельности организации;
2. *экономические методы:* технико-экономический анализ; технико-  
   экономическое обоснование; планирование; материальное стимулирование;  
   ценообразование; налоговая система; экономические нормы и нормативы;

3) *социально-психологические методы:* социальный анализ в коллективе работников; социальное планирование; участие работников в управлении; социальное развитие коллектива; психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности).

*Административные методы* отличаются прямым характером воздействия; они обязательны для выполнения, не допускают свободы выбора сотрудников и предполагают санкции за невыполнение распоряжений.

*Экономическим и социально-психологическим* методам присущи косвенный характер воздействия, отсутствие четко определенного времени и обязательности этого воздействия. Они допускают в известных пределах свободу индивидуального выбора и поведения, во многом зависят от индивидуальных особенностей работников. Точно установить силу и конечный эффект воздействия указанных методов довольно трудно. Однако в целом данные способы управления, особенно экономические, занимают ведущее место в управлении персоналом, выступая как бы фундаментом управленческого воздействия. Все методы управления персоналом взаимосвязаны и используются в комплексе.

*1.3 Этапы планирования персонала*

Основной целью планирования потребности в персонале является обеспечение предприятия необходимой рабочей силой при минимизации издержек. То есть при планировании определяется когда, где, сколько, какой квалификации и с какими затратами потребуется работников в данной организации. При этом можно говорить о стратегическом (*долгосрочном*) планировании и о тактическом (*ситуационном*).

По существу стратегическое планирование потребности в персонале состоит в составлении потенциала специалистов, необходимых для реализации, стратегии развития и фактического состояния человеческих ресурсов организации, а также в определении потребности в этих ресурсах в будущем. При этом взаимосвязь с общей стратегией развития организации обязательна.

Тактическое планирование предполагает анализ и удовлетворение конкретных потребностей организации на планируемый период (квартал, полугодие). Оно основывается на производственном плане развития организации в этот период, на прогнозировании карьерного роста, достижения пенсионного возраста, на показателях текучести кадров.

*Этапы планирования персонала могут выглядеть следующим образом*:

1) оценка наличных резервов, их количества и структуры;

2) оценка будущих потребностей; отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров, выявление потребности в рабочей силе с указанием количественных и качественных показателей;

3) разработка программы будущих потребностей.

*На первом этапе проводятся*: анализ использования трудовых ресурсов организации; уточнение задач по отдельным группам исполнителей; формирование адекватных квалификационных требований; выявление резервов продуктивности труда на каждом конкретном участке работы.

*На втором этапе осуществляется* определение потребности в персонале на планируемый период. Исходными данными для определения необходимой численности, их профессионального и квалификационного состава являются: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда, структура работ.

Вся названная информация собирается в результате учета персонала.

*На третьем этапе* кадрового планирования осуществляется разработка кадровых мероприятий, направленных на реализацию кадровых целей, задач, кадровой стратегии, кадровых планов.[[1]](#footnote-1)

Кадровые мероприятия представляют собой комплекс мер, направленных на решение кадровых задач, воплощение разработанных кадровых планов.

*1.4 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), (1)**

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), (2)**

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, (3)**

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 распространенным являются следующие основные методы определения потребности в рабочих кадрах:*

1. по трудоемкости работ,
2. по нормам выработки,
3. 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), (4)**

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, (5)**

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

**Ксп=Fn / f , (6)**

Где Fn - номинальный фонд рабочего времени (количество еалендарных 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.

*1.5 Планирование численности предприятия на примере зарубежных странах*

В экономически развитых странах накоплен богатый опыт работы с персоналом. Он охватывает многие вопросы менеджмента, управления персоналом и ряд других.

*В США* разработкой прогнозов совокупности рабочей силы и ее структуры занимается бюро статистики труда (БСТ). Прогнозы охватывают 10-15 лет и уточняются каждые два года. Они являются частью среднесрочной программы управления экономическим ростом и занятостью.

*В США* особое внимание уделяется исследованию перспектив потребности в специалистах – наиболее подготовленной части совокупной рабочей силы. Это касается прежде всего наиболее важных в эпоху научно-технической революции категорий специалистов. Существующий и прогнозируемый дефицит кадров по ряду научно-инженерных специальностей выдвигает новые задачи перед системой профессиональной школы.

*В Германии* вопросами прогнозирования рабочей силы и развития образования занимаются многочисленные комиссии, экономические научно-исследовательские институты, а также исследовательские университеты. В 60-е годы проекты трудовых ресурсов выполнялись Немецким институтом прогнозирования национальной экономики. Позже Министерство труда и социального обеспечения представило проекты трудовых ресурсов на длительный период, за которым последовали прогнозы отраслевых министерств, преследовавших определенные социальные и экономические цели. В 70-х годах в целях координации деятельности попрогнозированию были созданы Министерство информации и Координационное министерство по прогнозированию рабочей силы.

В зависимости от задач этих организаций разработаны различные по целям прогнозы: прогноз экономического развития (валового национального продукта, производительности труда); прогноз развития рынка рабочей силы; прогноз региональной политики и другие.

Проекты Института прогнозирования (г. Базель, Германия) учитывают в основном региональные аспекты прогнозирования численности рабочей силы с учетом городского и регионального развития, а также опыта западноевропейских стран. Исследовательский институт профессиональной занятости (г. Нюрнберг) сосредотачивает внимание на планировании занятости трудовых ресурсов, в частности – структуры кадров, использования потенциальной рабочей силы, а также выбывающей по возрасту. Кроме того, в расчетах учитывается занятость иностранной рабочей силы. Прогнозы осуществляются на основе различных предложений относительно экономического роста.

Прогнозирование рабочей силы зарубежными экономистами составляет алгоритм:

1 шаг. Анализ и выбор методов и моделей прогнозирования;

2 шаг. Анализ и исследование занятости совокупных ресурсов с учетом экономического развития на долгосрочный и среднесрочный периоды;

3 шаг. Исследование квалификационной структуры рабочей силы;

4 шаг. Прогнозирование развития трудовых ресурсов;

5 шаг. Разработка политических мероприятий, необходимых для достижения полученных прогнозных результатов.

В некоторых проектах прогнозирование трудовых ресурсов осуществляется на основе комбинированного подхода (модель Видмайера «предложение-спрос»). Эта модель состоит из *трех частей*: прогноза спроса на рабочую силу, прогноза предложения рабочей силы и баланса образования.

*Во Франции*, где сложилась одна из наиболее развитых систем экономического программирования, государство целенаправленно вмешивается в процесс подготовки кадров. Прогнозирование рабочей силы осуществляется в рамках соответствующих пятилетних планов. Основное содержание прогнозов заключается в определении количества рабочих мест, учета объема производства и прогнозов производительности и продолжительности труда, а также анализа динамических изменений профессиональной структуры рабочей силы. Численность работающих в профессиональном разрезе на последний год планируемого периода рассчитывается как отношение соответствующих коэффициентов профессиональной структуры к общему объему занятости. Затем с учетом демографической ситуации и профессиональной мобильности определяется потребность набора в систему образования. Таковы основные методологические моменты прогнозирования рабочей силы и образования в стране в настоящее время.

Методы, используемые при прогнозировании занятости по профессиям, разрабатываются отраслевыми комиссиями в рамках единой Комиссии по рабочей силе.

В настоящее время основное внимание уделяется обновлению проблематики и совершенствованию методов прогнозирования на основе улучшения статистического материала, использования макро- и микроэкономических моделей, учета профессиональной мобильности.

Французские экономисты считают, что в процессе прогнозирования рабочей силы следует учитывать изменения, происходящие в понимании категорий «образование» и «занятость» и в концепции их связи в современных условиях научно-технической революции.

*В Великобритании* планирование развития рабочей силы понимается как политика по координации спроса и предложения различных уровней квалифицированного труда. Эта политика вырабатывается на основе докладов о развитии трудовых ресурсов, подготовленных различными правительственными институтами и комитетами. Так, Комитет по научным кадрам Консультативного совета по научной политике, преобразованный затем в Комитет трудовых ресурсов по науке и технологии, раз в три года разрабатывал краткосрочные прогнозы спроса на научно-технических работников. Полученные прогнозные оценки сравнивались с фактическими значениями рынка рабочей силы. В результате был сделан вывод о серьезной нехватке ученых и инженеров. Эти выводы оказали значительное влияние на политику Комитета по распределению субсидий университетам.

*В Японии*, где значительная доля профессиональных учебных заведений приходится на частный сектор, до середины 70-х годов государство не пыталось формулировать общенациональную политику в этой области образования. В ответ на растущий спрос промышленности на специалистов технологического профиля в 60-е годы правительство просто увеличило прием студентов на соответствующие отделения государственных учебных заведений.

В последующих планах развития профессионального образования нашли отражение основные экономические потребности с учетом изменения демографической ситуации в стране. В настоящее время планирование занятости в Японии осуществляется на основе мероприятий, основные задачи которых – приведение в соответствие спроса и предложения рабочей силы и борьба с последствиями сдвигов в ее возрастной структуре.

Таким образом, во всех развитых странах в настоящее время сложились определенная база, система методов и моделей прогнозированиячисленности и структуры рабочей силы.

Анализ опыта зарубежных стран с развитой рыночной экономикой (США, Франции, Германии, Великобритании, Японии) позволяет схематично выделить два подхода к прогнозированию профессионального образования:

1. Прогнозы численности специалистов являются составной частью общих глобальных прогнозов занятости, где рассматриваются взаимосвязанные вопросы перспектив экономического роста, развития спроса и предложения на рынке труда, эволюции профессиональной структуры занятости рабочей силы, в т.ч. по категориям работников.

2. Согласно второму подходу идея количественно-качественных прогнозов отвергается и в общих чертах рассматривается возможный рост спроса на специалистов с учетом социальных факторов (условия труда, заработная плата и др.).

Наибольший упор делается на возможности адаптации выпускников к потребностям рынка труда.

В условиях нашей страны наиболее полезным может оказаться опыт Франции, где сложилась одна из наиболее развитых систем экономического программирования. Французские ученые составляют прогнозы профессиональной занятости, отказавшись от детальных прогнозов по профессиям и балансов.

**Глава 2. Планирования численности персонала на примере ОАО «Борремфлот»**

*2.1. Краткая характеристика ОАО «Борремфлот»*

ОАО "Борремфлот" располагается по адресу: 606480, пос. Октябрьский, ОАО «Борремфлот».

ОАО "Борремфлот" является одним из ведущих производственных подразделений Волжского бассейна, которое специализируется на ремонте и модернизации всех видов судов. Более 100 лет предприятие занимается ремонтом и техническим обслуживанием флота.

В настоящее время ОАО "Борремфлот" признано Российским Речным Регистром и Российским Морским Регистром судоходства как предприятие, выполняющее под их надзором:

*- дефектацию;*

*- судомонтажные и судоремонтные работы по корпусу;*

*- винто-рулевому комплексу;*

*- по главным и вспомогательным двигателям;*

*- вспомогательным механизмам и трубопроводам, включая обстройку и отделку судовых помещений;*

*а также работы по тепловой изоляции.*

Специалистами предприятия накоплен значительный опыт в переоборудовании сухогрузных теплоходов внутреннего плавания типа «Волго - Дон» в суда класса III- СП Морского Регистра судоходства.

Для выполнения работ на высоком качественном уровне и в сжатые сроки на предприятии широко используются передовые технологии и современные принципы организации труда.

*Численность сотрудников 265 человек.*

Производство оснащено современным оборудованием, в т.ч. слипом типа Г300 грузоподъемностью 3600 тонн, имеет все необходимые мощности – комплекс судоремонтных цехов площадью более 8000 м2, деревообделочный цех площадью более 1000 м2 и складские помещения, а также всю необходимую нормативно-техническую документацию. Значительное количество современного сварочного оборудования, опыт и высокая квалификация рабочих, инженеров и технологов завода позволяет изготавливать металлоконструкции любого уровня сложности, в том числе из нержавеющей стали; производить автоматическую наплавку под флюсом углеродистой и нержавеющей проволоки на детали вращения (гребные валы, баллеры и т.п.); а также изготавливать с применением сварки различные системы трубопроводов из углеродистых и нержавеющих сталей и алюминиевых сплавов. Для очистки и окраски корпусов судов применяется современное импортное оборудование и защитные покрытия известных фирм «Jotun», «International».

В сложившейся экономической ситуации для многих Российских судоходных компаний задача обновления судов транспортного флота за счет строительства новых судов сегодня является большой проблемой. В таких условиях достаточно эффективно ее можно решить с помощью модернизации судов - одним из самых доступных и относительно малозатратных способов, позволяющим сохранить состав флота в рабочем состоянии.

*Основным видом деятельности завода является судоремонт*.

*2.2 Анализ эффективности деятельности ОАО «Борремфлот»*

Для удобного анализа эффективности деятельности ОАО «Борремфлот» составим таблицу динамики технико-экономических показателей за период с 2006 по 2008 год включительно.

*В таблице представим:*

Объем реализации в стоимостном выражении; численность рабочих и работников административно-управленческого персонала (АУП); выработка на одного рабочего и на одного работника АУП; годовой фонд заработной платы всего, в том числе работников АУП; среднегодовая заработная плата рабочих и работников АУП; количество оборудования на предприятии; выручка от реализации услуг; себестоимость услуг; затраты на 1 рубль реализованных услуг; прибыль от реализации услуг; рентабельность; индекс превышения темпов роста производительности труда на темпами роста заработной платы.

Таблица 1: « Динамика технико-экономических показателей ОАО «Борремфлот» за период с 2006 г по 2008г.»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| п/п | Показатель | Ед. изм. | Значения | | Значения | | Отклонение |
| 2006 | 2007 | абсолютное | 2008 | абсолютное |
| 1 | Объем реализации в стоимостном выражении | тыс. руб. | 8588 | 8845 | +257 | 11124 | +2279 |
| 2 | Численность рабочих  работников АУП | чел. | 224  7 | 230  7 | +6 | 227  8 | -3  +1 |
| 3 | Выработка  на одного рабочего  на одного работника АУП | тыс.  руб. | 128,18  660,62 | 152,5  680,38 | +24,32  +19,76 | 191,79855,7 | +39,29  +175,32 |
| 4 | Годовой фонд заработной платы всего  в т.ч. работников АУП | тыс. руб. | 3696  770 | 3736  850 | +40  +80 | 4390  987 | +654  +137 |
| 5 | Среднегодовая заработная плата рабочих работников АУП | тыс.  руб. | 55,16  59,23 | 64,41  65,38 | +9,25  +6,15 | 75,69  75,92 | +11,28  +10,54 |
| 6 | Количество оборудования | ед. | 47 | 47 | - | 51 | +4 |
| 7 | Выручка от реализации | тыс.  руб. | 7157 | 7371 | +214 | 9427 | +2210 |
| 8 | Себестоимость | тыс.  руб. | 6975 | 7251 | +276 | 8890 | +1693 |
| 9 | Затраты на 1 рубль реализованных услуг | руб. | 0,81 | 0,82 | +0,01 | 0,80 | -0,02 |
| 10 | Прибыль от реализации | тыс.  руб. | 182 | 120 | -62 | 537 | +417 |
| 11 | Рентабельность | % | 2,6 | 1,7 | -0,9 | 4,5 | +2,8 |
| 12 | Индекс превышения темпов роста производительности труда на темпами роста заработной платы |  | 0,97 | 1,02 | +0,05 | 1,07 | +0,05 |

Из таблицы 1 можно сделать вывод, что численность работников ОАО «Борремфлот» в 2007 году увеличилась на шесть человек, так как увеличился спрос на услуги, а в 2008 году численность сократилась на три человека.

Рассмотрим динамику численности работников предприятия по категориям в таблице 1.2.

*Таблица 1.2*

Динамика численности работников ОАО «Борремфлот» по категориям

за 2006-2007-2008 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Категория работников | 2006 г | 2007г | 2008 г |
| 1. | Рабочие  в т.ч. основные  вспомогательные | 224  149  75 | 230  157  73 | 227  159  68 |
| 2. | Руководители | 6 | 8 | 8 |
| 3. | Специалисты | 7 | 7 | 8 |
| 4. | Служащие | 5 | 6 | 6 |
| 5. | Младший обслуживающий персонал | 4 | 5 | 5 |
| 6. | Работники охраны | 10 | 12 | 11 |
|  | ИТОГО: | 256 | 268 | 265 |

*Движение контингента работников ОАО «Борремфлот»*

Из таблицы 1.2 видно, что в 2007 году произошло *увольнение двух* работника в категории рабочих (вспомогательных), *принято шесть человек* (один – младший обслуживающий персонал, один – служащий, два – руководителя и два – охранника).

В 2008 г. было *принято три человека* (один – специалист и два– рабочих (основного производства), *уволено было шесть человек* (один – охранник и пять вспомогательного персонала)

Списочный состав рабочих (основных и вспомогательных) в 2006 составил 224 человека, в 2007 году составил 230 человека и в 2008 году – 227 человека.

Явочную численность рабочих можно представить как отношение эффективного фонда рабочего времени к номинальному, соответствующие значения которых примерно равны 225 и 250 рабочим дням.

Так как текучесть кадров является одной из причин движения численности персонала, рассмотрим подробнее этот показатель за 2006 г. и 2007 г. отдельно.

Число принятых на работу в 2007 году составило шесть человек, число уволенных с работы составило два человека. Общий оборот рабочей силы за 2007 год составил 6+2=8 человек.

Среднесписочное число работников за 2007 год можно рассчитать по формуле:

**Рсп = (2\*Рнг + Оп – Оу )/2, (7)**

где Рнг – численность работников на начало года;

Оп – число принятых на работу;

Оу – число уволенных с работы

Рсп = (2\*224+6-2)/2 = 226 человек.

Число принятых на работу в 2008 году составило три человека,

уволенных шесть человек. Общий оборот рабочей силы за 2008 год составил 3+6=9 человек.

Среднесписочное число работников за 2008 год также рассчитывается по формуле (6) и составляет:

Рсп = (2\*230+3-6)/2 = 229 человек

Текучесть кадров характеризуется коэффициентами, которые измеряются в процентах от среднесписочного числа работников.

*Коэффициент оборота рабочей силы:*

за 2007 год: 8/226\*100=3,49%

за 2008 год: 9/229\*100=3,93%

*Коэффициент оборота по приему рабочей силы:*

за 2007 год: 6/226\*100=2,65%

за 2008 год: 3/229\*100=1,31%

*Коэффициент оборота по увольнению рабочей силы:*

за 2007 год: 2/226\*100=0,88%

за 2008 год: 6/229\*100=2,62%

*Коэффициент текучести рабочей силы:*

Коэффициент текучести равен нулю, так как уволенных за нарушение дисциплины не было.

*Коэффициент замещения:*

за 2007 год: 6/2=3

за 2008 год: 3/6=0,5

Коэффициент замещения работников в 2008 году уменьшился по сравнению с 2007 годом на 2,5. Это говорит о том, что Общество отличается относительной стабильностью кадров.

*2.3 Анализ эффективности планирования численности персонала ОАО «Борремфлот»*

Для анализа эффективности планирования потребности в кадрах ОАО «Борремфлот» произведем расчет необходимых для этого показателей.

Воспользуемся данными из таблицы 1.2

*Индекс численности рабочей силы:*







Таблица 2. «Движение численности работающих на ОАО «Борремфлот» за 2006-2008г.»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2006 | 2007 | 2008 |
| 1 | Среднесписочная численность рабочих | 224 | 226 | 229 |
| 2 | Среднесписочная численность основных рабочих | 149 | 157 | 159 |
| 3 | Списочная численность на начало года | 220 | 224 | 226 |
| 4 | Было принято | 4 | 6 | 3 |
| 5 | Выбыло | 1 | 2 | 6 |
| 6 | Списочная численность на конец года | 226 | 229 | 228 |

*Коэффициент выбытия кадров*:



Квк2006 = (1/149) \* 100 = 0,67 %

Квк2007 = (2/157) \* 100 = 1,27%

Квк2008 = (6/159) \* 100 = 3,77 %

*Коэффициент приема кадров:*



Кпк2006= (4/149) \* 100 = 2,68 %

Кпк2007 = (6/157) \* 100 = 3,82 %

Кпк2008 = (3/159) \* 100 = 1,89 %

Таблица 3 «Показатели движения кадров ОАО «Борремфлот» за 2006-2008г.»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2006 | 2007 | 2008 |
|
| 1 | Коэффициент выбытия кадров, % | 0,67 | 1,27 | 3,77 |
| 2 | Коэффициент приема кадров, % | 2,68 | 3,82 | 1,89 |
| 3 | Коэффициент текучести кадров, % | 0 | 0 | 0 |

Выводы:

1. Коэффициент выбытия кадров на данном предприятии составляет маленький процент, это связано в основном из-за приличной и стабильной заработной платы и хорошим трудовым коллективом.
2. Коэффициент приема кадров в 2007 году увеличивается, т.к. была поставлена задача реализовать наибольшее количество услуг, что предприятию удалось. А в 2008 году резко сократилось в связи с падением спроса на услуги.

Анализ основных результатов хозяйственной деятельности ОАО «Борремфлот» показал, что предприятие работает стабильно. Развитие организации находится на нормальном уровне существования: вовремя выплачивается заработная плата, имеется определенная прибыль и спрос на услуги данной организации. Недостатком этого предприятия можно назвать отсутствие какого-либо планирования в области кадровой политики. Если не предпринимать никаких действий к совершенствованию, то даже при наметившийся тенденции увеличения производства ОАО «Борремфлот» может оказаться неконкурентоспособным предприятием.

**Глава 3. Рекомендации по улучшению работы предприятия в области планирования численности персонала в ОАО «Борремфлот»**

На основе проведенного анализа системы планирования, существующей на предприятии на данный момент, можно сделать следующие выводы:

1.Несмотря на то, что в период анализируемого времени намечена тенденция стабилизации производства предприятия, кадровое планирование на предприятии как такового нет. Рост производства происходит в основном с возникшим спросом на выпускаемую продукцию, но никак не с умелым подбором кадров.

2. Не уделяется должное внимание на повышение квалификационного уровня рабочих.

4. Отсутствует мотивационный уровень рабочих (премии, оплачиваемые отпуска)

Можно дать рекомендации по повышению эффективности работы в области кадровой политики ОАО «Борремфлот».

Первым мероприятием будет осуществление планирования потребности в кадрах для выполнения объема реализации, полученного в 2007 году.

Для этого, во-первых, узнаем количество заказов, которые предприятие выполняло на протяжении трех анализируемых лет.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | 2006 | 2007 | 2008 |
| Количество заказов | 80 | 79 | 70 |

Найдем среднее количество заказов, которое может быть предложено в следующем году:

Кол. дог. =  = 76 заказов

Рассчитаем среднюю стоимость одного заказа в 2007 году:

С. зак. = 11124 т.р. : 70 договоров = 158,9 т.р.

Теперь можно узнать какой объем реализации будет, примерно, в следующем году: Ор = 76 заказов \* 158,9 т.р. = 12076,4 т.р.

На основании полученных данных можно найти потребность в кадрах (А) на следующий год, при условии, что выработка на одного рабочего и трудоемкость не изменится:

А = Ор : В;

А = 12076,4 т.р. : 191,79 т.р. = 63 человека.

Именно 63 рабочих потребуется предприятию для выполнения планового объема услуг (12076,4 т.р.) при выработке на одного рабочего 191,79 т.р.

На планирование потребности в кадрах оказывает не малое влияние трудоемкость. Если уменьшить этот показатель, то понадобится меньшее количество рабочих.

Тё = 1 : В;(3.2.)

Тё2007 = 1 : 191,79 = 0,0052 ч./т.р.;

Уменьшим трудоемкость до 0,005.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2007 | 2008 |
| Трудоемкость | 0,0052 | 0,005 |

Можно найти новую выработку на одного рабочего:

В1 = 1 : Тё2007;

В1 = 1 : 0,005 = 200 т.р.

Получив выработку в 200 т.р., рассчитаем потребное количество рабочих для реализации услуг в 12076,4 т.р.:

А1 = Ор : В1 = 12076,4 т.р. : 200 т.р. = 60 человек.

Построим итоговую таблицу:

Таблица 6. «Влияние трудоемкости на потребное количество кадров на 2007год»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | 2008 (от 2007) | 2008 | Отклонение | |
| абсолютное | относительное, % |
| 1 | Объем реализации | 12076,4 т.р. | 12076,4 т.р. | - | - |
| 2 | Трудоемкость, ч./т.р. | 0,0052 | 0,005 | -0,0002 | -3,85 |
| 3 | Выработка на одного рабочего, т.р. | 191,79 | 200 | +8,21 | +4,28 |
| 4 | Потребное количество рабочих кадров, чел. | 63 | 60 | -3 | -4,76 |

Из таблицы 6 видим, что стоило снизить трудоемкость на 0,0002 ч./т.р., т.е. на 3,85 %, то увеличивается выработка на одного рабочего на 8,21 т.р., т.е. на 4,28 %. В итоге потребность в кадрах уменьшается на 3 человека, т.е. на 4,76 %. Получается, что для реализации запланированного объема работ при наименьшей трудоемкости (0,005 ч./т.р.) нам потребуется 60 человек.

Уменьшить трудоемкость можно:

-улучшением технического состояния старого оборудования;

-приобретением нового оборудования;

-мотивационной заинтересованностью.

Рассчитаем экономию численности, полученную путем снижения трудоемкости:



где Тр1 ,Тр2 – трудоемкость изготовления продукции и услуг до и после внедрения ОТМ; Опл – объем реализации услуг в плановом периоде; Ф1 – эффективный фонд рабочего времени после внедрения ОТМ; Квн – коэффициент выполнения норм выработки; Кср – коэффициент срока действия мероприятия.

Квн = Тнорм : Тотр,

где Тнорм – сумма нормо-часов на выполнение работ; Тотр – сумма фактически отработанных часов.

Квн = 2004 : 1891,62 = 1,1

 чел.

Рассчитаем экономию численности, полученную путем увеличения объема реализации услуг (для не основных рабочих):



Найдем рост производительности труда в результате экономии численности:



Эчобщ = 1,38 + 0,001 = 1,381 чел.



Экономия численности составит 1,381 человека, планируемое повышение объема производства и уменьшение трудоемкости может быть доступно существующими кадровыми ресурсами предприятия, но улучшением техники, т.к. реализуемое мероприятие дает рост производительности труда на 2,36 %.

Из проведенных выше расчетов видно, что снижение трудоемкости прямо пропорционально увеличению производительности труда. Экономия численности при повышении объема производства достигается ростом производительности труда, которое в свою очередь возможно:

- при внедрении новых технологий в производство;

-при обновлении производственного оборудования;

-при повышении материальной заинтересованности рабочих;

-при повышении квалификационного уровня работающих.

**Заключение**

Целью написания данной курсовой работы было изучение теоретических аспектов планирования потребности в кадрах предприятия и практическое их применение на примере конкретной организации.

Объектом исследования было судоремонтное предприятие ОАО «Борремфлот».

В первой главе курсовой работы была изложена сущность и экономическая природа системы планирования трудовыми ресурсами на современном этапе. Приведено несколько различных мнений по поводу определения управления персоналом.

Во второй главе проведен анализ технико-экономических показателей ОАО «Борремфлот». Проведен анализ эффективности планирования потребности в кадрах ОАО «Борремфлот».

На конкретном примере показан ход планирования персонала, необходимого для выполнения данного объема производства. Намечены пути повышения производительности труда рабочих, особое значение в этом вопросе отводится мотивации труда.

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*:

1. Оценку наличного потенциала трудовых ресурсов;
2. Оценку будущих потребностей;
3. Разработку программ по развития персонала.   
    *Наиболее распространенными являются следующие основные методы планирования персонала*:
   1. определения потребности в рабочих кадрах;

2. по трудоемкости работ;

3. по нормам выработки;

4. по рабочим местам на основании норм обслуживания машин и агрегатов, и контроля за технологическим процессом.

**Список литературы**

1.Фатхутдинов Р.А. Организация производства: учебник/ Р.А. Фатхутдинов - М.: Экономика, 2007.

2. Иванов П.Н. Организация, планирование и управление предприятием: Учеб.пособие/ П.Н. Иванов - Л.: ЛФЭИ, 2006.

3.Аврашков Л.Я. Экономика предприятия: учебник/ Л.Я. Аврашков, В.В. Адамчук, О.В. Антонова- М.: ЮНИТИ, 2007.

4.Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учеб. Пособие/ И.В. Сергеев - М.: Финансы и статистика, 2008.

5.Травин В.В. Основы кадрового менеджмента: учебник/В.В. Травин, В.А. Дятлов – М.: «Дело», 2001.

6. Кадровое планирование и мониторинг персонала. /Егоров А.// Финансовая газета. – 2002 - № 30.

7. Харитонов А. Управление производственным предприятием \\ Экономика и жизнь – 2004г., №37, сентябрь

8. О норме рабочего времени и о порядке определения исходной тарифной ставки в 2004 году \\ Финансовая газета - 2003г, №16

9. Лисицин Н.А. Экономика, организация и планирование промышленного производства: Учеб. пособие для вузов /Н.А. Лисицин – М.: Выш. шк., 2006.

10. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник/ Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев - М.: «Юристъ», 2007.

1. Ильин А.И. Планирование на предприятии. – Минск: Новое знание, 2000. [↑](#footnote-ref-1)