# МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНОЙ ЭКОЛОГИИ

#### Кафедра менеджмента

Курсовая работа

по дисциплине «Управление персоналом»

Студент: Шершакова Т.Е.

гр. Э-42

Преподаватель: Есина Е.А.

##### М О С К В А – 2 0 0 1

## **Содержание курсовой работы:**

1. Реферат на тему: «Текущие вопросы планирования кадровой работы»

Введение…………………………………………………………………3

1. Содержание кадрового планирования……………………………...3
2. Текущие планы по работе с персоналом…………………………...6
3. Нормирование и учет численности персонала…………………….9
4. Повышение качества трудовой жизни……………………………..9
5. Совершенствование организации труда…………………………..10
6. Определение потребности в персонале…………………………...11
7. Планирование карьеры…………………………………………….14

Заключение……………………………………………………………..15

Список использованной литературы…………………………………

### **Введение**

Для всех организаций - больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг управление людьми имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров. Для того, чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми.

### **Содержание кадрового планирования**

Под кадровым планированием понимается процесс подготовки прогнозов, программ и планов кадрового обеспечения производственной фирмы, требуемой численности, квалификации и эффективности.

Кадровое планирование призвано дать ответ на следующие вопросы:

* Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?
* Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без социального ущерба?
* Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
* Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддерживать знания в соответствии с требованиями производства?
* Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Кадровое планирование осуществляется в несколько этапов. На первом из них, получившем название информационного, производится сбор статистических данных и другой необходимой информации, ее обработка и анализ кадровой ситуации, а также вариантов ее развития в перспективе. Второй этап разработки проектов кадрового плана включает разработку и проведение исследований альтернативных вариантов кадрового плана и их влияния на достижение кадрово-экономических целей. Третий, заключительный этап состоит в утверждении одного из подготовленных вариантов плана в качестве обязательного ориентира для организации работы службы управления персоналом.

Количественные и качественные показатели плана устанавливаются в строгом соответствии с организационной структурой фирмы и численностью ее штата.

Ядром всей системы кадрового планирования является определение потребности в персонале. Расчет потребности в численности персонала фирмы осуществляется по двум важным направлениям:

1. определение общей потребности;
2. определение дополнительной потребности в кадрах.

При определении общей (полной) потребности в кадрах используются три взаимно дополняющие друг друга метода:

1. штатно-номенклатурный метод, сущность которого состоит в сравнении штатной численности работников фирмы со штатной численностью другой фирмы, выпускающей тот же объем работ в той же сфере деятельности, но с меньшей численностью штатного состава;
2. расчетно-балансовый метод, основанный на реализации принципов равенства между ресурсной и распределительной частями трудовых балансов;
3. аналитически-исследовательский метод, заключающийся в изучении и анализе выполняемых работ, либо при проведении наблюдений, либо точном измерении объема информации.

На дополнительную потребность в специалистах оказывают влияние следующие три фактора:

а) развитие фирмы;

б) потребность в замене практиков;

в) возможное выбытие работников, занимавших должности специалистов и руководителей.

На основе этих данных составляется штатное расписание. Оно содержит количество должностей по подразделениям и группам специальностей, определенных по нормативам обслуживания, времени, трудоемкости и др.

Одной из важнейших задач кадрового планирования является определение величины издержек, необходимых для обеспечения фирмы квалифицированной рабочей силой. В общую величину затрат, связанных с расходами на персонал входят основные и дополнительные расходы.

Регулирование расходов на содержание персонала осуществляется через:

1. существующие расходы:

* определение максимального числа рабочих;
* прекращение приема на работу;
* активное сокращение персонала;

1. рабочие выплаты:

* замораживание выплат сверх тарифов;
* пересчет повышения тарифов на внетарифные выплаты;
* корректировка внутренних фондов социального обеспечения;

1. анализ общих расходов;
2. повышение эффективности:

* одинаковые результаты с меньшим персоналом;
* лучшие результаты, полученные с тем же персоналом.

Для определения необходимого количества руководителей существуют усредненные нормы управляемости. Американский Совет Национальной промышленной конференции предлагает следующий перечень факторов, которые должны быть учтены при определении количества подчиненных:

* уровень компетентности руководителя и подчиненных;
* интенсивность взаимодействия между группами и отдельными подчиненными;
* объем работ неуправленческого характера у руководителя и потребность в контактах за пределами подразделения;
* сходства или различия в содержании труда подчиненных (при одинаковой работе допустимое количество подчиненных больше);
* широта новой проблематики в подразделении;
* уровень стандартизации и унификации управленческих и производственных процедур в организации;
* степень физических различий в деятельности.

**Текущие планы по работе с персоналом**

## Оперативный план работы с персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Определение пот-ребности в рабочей силе за счет работ-ников предприятия | Систематическое наб-людение за рынком труда | Конкретные меры по привлечению рабо-чей силы | Прием на работу |
| Высвобождение за счет изменений структурного, тех-нологического, ор-ганизационного, со-циального характе-ра, а также произ-водственных мощ-ностей  Перемещения с целью внутриза-водского обмена опытом  Назначение моло-дых специалистов на более ответст-венные должности | Постоянные контракты (независимо от актуаль-ной потребности) с:  а) государственными органами управления (информирование пос-редников о своем предприятии)  б) школами, профес-сионально-технически-ми училищами, средни-ми специальными учеб-ными заведениями, высшими учебными за-ведениями, универси-тетами (информирова-ние о своем пред-приятии) | Направление заявок на необходимую ра-бочую силу в госу-дарственные органы управления трудом и учебные заведения  Изучение объявле-ний о поиске работы, публикация собст-венных объявлений, изучение прессы в зависимости от целей и региона  Подключение специ-алистов по кадровым вопросам | Изучение письменных заявлений о приеме на ра-боту и предва-рительный от-бор  Собеседова-ние при прие-ме на работу  Прием на ра-боту с испыта-тельным сро-ком |

Планирование и анализ показателей по труду

В условиях рыночной экономики планирование и анализ показателей по труду имеет особо важное значение. Именно этими способами можно выявить пути сокращения затрат труда на выпуск продукции, а также наибольшие резервы для повышения эффективности и конкурентоспособности организации.

При планировании и анализе показателей по труду рассматриваются: трудоемкость и производительности труда, характер влияния различных факторов производства на рост производительности труда, на изменения в численности и структуре персонала, эффективность использования фонда рабочего времени, сменяемость и текучесть кадров, формирование и расходование фонда заработной платы, соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда.

### Составление и анализ баланса рабочего времени

Для определения потребности в персонале необходимо учесть такой суммарный показатель, как фонд рабочего времени, то есть совокупное планируемое или фактическое время работы одного рабочего в течение года, квартала, месяца (измеряется в часах (человеко-часах) или днях (человеко-днях)). При этом различают календарный, номинальный и полезные фонд времени. Календарный фонд рабочего времени – это число календарных дней планируемого или отчетного периода. Номинальный фонд рабочего времени – это календарный фонд рабочего времени за вычетом выходных и праздничных дней за тот же период. Полезный фонд рабочего времени определяется путем вычитания из номинального фонда рабочего времени количества неявок на работу в днях в том же периоде. Эти показатели определяются на основе баланса рабочего времени одного рабочего.

Разработка баланса рабочего времени одного рабочего важна также для анализа структуры фонда рабочего времени, выявления резервов более эффективного его использования в результате сокращения простоев, потерь времени как в целом по предприятию, так и по отдельным категориям персонала.

Определение заработной платы и льгот

Разработка структуры заработной платы является обязанностью отделов кадров или трудовых ресурсов. Структура заработной платы в организации определяется с помощью анализа обследования уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации. Разработка структуры вознаграждения административно-управленческого персонала более сложна, поскольку помимо самой зарплаты в нее часто входят различные льготы, схемы участия в прибылях и оплата акциями.

Помимо заработной платы организация предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы. Конечно, такие льготы как оплаченные отпуска, оплата больничных, страхование здоровья и жизни, а также пенсионное обеспечение, являются составной частью любой постоянной работы. К прочим видам льгот относятся субсидируемые предприятием столовые и кафетерии, ссуды с пониженной процентной ставкой на получение образования детей сотрудников, детские учреждения, программы физического оздоровления и др.

**Нормирование и учет численности персонала.**

Нормирование численности рабочих по профессиям, квалификации, расстановка людей по подразделениям и службам предприятия обуславливают количественную базу для формирования всей системы управления персоналом. При этом расчеты численности персонала имеют не только экономическое, но и важное социальное значение. Практика показывает, что большинство конфликтов в организациях возникает прежде всего из-за ошибок в нормировании труда, в расстановке людей, из-за существования, из-за существования так называемых «выгодных» и «невыгодных» норм и расценок. Поэтому специалисты по управлению персоналом должны знать природу и структуру различных видов норм – нормы времени, нормы выработки, нормы численности, нормы обслуживания; уметь применять их для расчетов численности различных категорий персонала, анализировать причины невыполнения норм, разрабатывать предложения по повышению производительности труда.

Здесь можно выделить следующие задачи:

1. определение структуры нормы времени и порядок ее расчета;
2. расчеты соотношений норм времени и норм выработки;
3. расчеты уровня выполнения норм;
4. применение различных видов норм для расчета численности персонала.

# **Повышение качества трудовой жизни**

Одна из последних важных разработок в области управления человеческими ресурсами на предприятии связана с созданием программ и методов повышения качества трудовой жизни.

Сейчас интерес к качеству трудовой жизни распространился во многих промышленных странах Запада и набирает популярность и в нашей стране.

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

1. Работа должна быть интересной.

2. Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.

3. Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.

4. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.

5. Рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу.

6. Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.

7. Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

## **Совершенствование организации труда**

Два наиболее широко применяемых метода реорганизации труда - это расширение объема работы и обогащение ее содержания.

Объем работы - это количество различных операций, выполняемых рабочим и частота их повторения. Объем называют узким, если рабочий выполняет лишь несколько операций и повторяет их часто. Типичным примером может служить работа на сборочном конвейере. Объем работы называют широким, если человек выполняет много различных операций и повторяет их редко.

Содержательность работ - это относительная степень того влияния, которое рабочий может оказать на саму работу и рабочую среду. Сюда относятся такие факторы, как самостоятельность в планировании и выполнении работы, определении ритма работы и участие в принятии решений. Работу можно реорганизовать, изменив ее объем или содержательность. Укрупнение работы относится к совершенствованию организации за счет увеличения ее объема. Обогащение ее содержания предусматривает изменения за счет повышения содержательности.

Совершенствование организации и условий труда предусматривает повышение внутренней удовлетворенности работой путем расширения круга решаемых задач, предоставления большей самостоятельности, более сильной реакции на результаты труда, либо создания условий для пробы работником своих сил. Реорганизация условий труда приводит к успеху, но она подходит лишь для определенных людей и в определенных условиях. Особенно трудно ее реализовать в условиях жесткой технологии. Реорганизация может оказаться неудачной, если руководство не определит вначале, положительно ли относятся к ней работники организации.

###### Определение потребности в персонале

Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка основывается на анализе предполагаемой организационной структуры, требований технологии производства, маркетингового плана, а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала. при этом безусловно важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка – это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом. Аналогичным для целей количественной оценки должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет собой оценка потребности в управленческом персонале.

Процесс планирования включает в себя следующие этапы:

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.

Планирование потребности в персонале является начальное ступенью процесса кадрового планирования, результаты которого находят свое выражение в комплексе конкретных мероприятий по поддержанию баланса рабочей силы, при высвобождении работников и обеспечении найма необходимых специалистов. Отдельной разработке подлежит комплекс мероприятий, связанных с обучением молодых работников и повышением квалификации штатных сотрудников. 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.

Учет персонала – это система способов наблюдения количественных измерений и регистрации состояния и использования всех категорий работников организации.

Обычно потребность в персонале определяется на стадии подготовки и разработки бизнес-плана. На подготовительной стадии осуществляется согласование перспектив организационно-экономического и производственного развития фирмы; сбор заявок от руководителей на формирование их подразделений. На стадии разработки бизнес-плана осуществляется увязка его разделов между собой и балансировка по срокам, исполнителям, ресурсам и источникам их поступления. В числе прочих разрабатываются разделы, имеющие непосредственное отношение к персоналу. Это разделы «Персонал» и «Управление». Исходя из оценки состояния факторов, влияющих на потребность фирмы в персонале, разрабатывается кадровая политика фирмы на планируемый период: предстоящие сокращения, набор, в том числе ключевых специалистов; перемещение, повышение квалификации, изменения в системе мотивации и оценки результатов, повышение уровня безопасности труда и т.п.

Для определения необходимого количества руководителей существуют усредненные нормы управляемости.

Разработчиков раздела «Персонал» бизнес-плана больше всего интересуют ключевые специалисты и уровень их профессиональной подготовленности. При этом сначала составляется перечень сфер и направлений деятельности предприятия и указываются фамилии специалистов, обеспечивающих деятельность по этим направлениям. Для специалистов по незакрытым, вакантным областям составляется перечень областей знаний, которыми претендент должен владеть, а затем определяется оптимальный претендент из имеющихся.

На третьем этапе кадрового планирования осуществляется разработка кадровых мероприятий, направленных на реализацию кадровых целей. Задач, кадровой стратегии, кадровых планов. Кадровые мероприятия представляют собой комплекс мер, направленных на решение кадровых задач, воплощение разработанных кадровых планов.

Кадровое планирование призвано решать задачи профессионального и должностного роста работников, создавать условия карьерного роста.

### **Планирование карьеры**

Планирование карьеры – одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Принципиальным вопросом кадрового планирования является участие самого работника в этом процессе.

Планирование карьеры каждого сотрудника – важная часть управления трудовыми ресурсами. Планирование предусматривает:

1. выявление возможностей индивидуума, его наклонностей и потребностей в развитии;
2. проведение мероприятий, обеспечивающих использование выявленных возможностей и удовлетворение потребностей в развитии.

Планирование карьеры способствует индивидуальному развитию и профессиональному росту сотрудника, повышает его значимость для фирмы и обеспечивает соответствие квалификации персонала новым возможностям, которые могут представиться в будущем.

План карьеры можно определить индивидуальный план работы сотрудника, предусматривающий достижение личной цели в своей сфере деятельности.

Ежегодный план роста включает:

1. Долгосрочные цели сотрудника (его надежды на карьеру) и следующий этап плана профессионального роста (краткосрочная задача).
2. Наиболее важные потребности в усовершенствовании для достижения следующего этапа профессионального роста.
3. Задания сотруднику на следующий год, обеспечивающие переход к следующему этапу профессионального роста и реализацию долгосрочной цели.
4. Обязательства компании по оказанию помощи сотруднику в подготовке к следующему этапу, обеспечивающему его профессиональный рост.

После завершения работы над планом он подписывается руководством и подчиненным. Периодически в течение года руководитель и подчиненный совместно рассматривают реализацию плана.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой – у сотрудника может быть длинная карьерная линия или короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом, исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Процесс планирования карьеры – эффективное средство, обеспечивающее развитие в человеке всех потенциальных возможностей и приобщение его к делам фирмы.

**Заключение**

Потребность в персонале, как и в других видах ресурсов, зависит от многих условий. Планировать и удовлетворять потребность в персонале намного сложнее, чем в материальных и финансовых ресурсах

На потребность в персонале влияют обстоятельства, связанные с характеристикой достигнутого уровня развития фирмы и предполагаемого состояния после завершения следующего этапа развития. Этими обстоятельствами могут быть: динамика и прогноз состояния рынка, на котором оперирует организация; ее внутренние ресурсы, в том числе человеческие, их развитие; политика в области производства, персонала и экономики; состояние рынка труда по требующимся профессиям и т.д.

Реальные возможности системы планирования человеческих ресурсов определяются, главным образом, характером информационной базы, содержанием банка данных. Там, где с помощью планирования решают широкий круг кадровых задач, должен быть создан обширный банк данных, характеризующих подробно каждого работника, прежде всего его профессионально-квалификационные способности. Поэтому предполагается существование на предприятии надежной системы сбора и постоянного обновления информации.

# Такие процедуры, как планирование численности персонала, определение профессионально-квалификационной структуры, пропорциональное развитие персонала являются текущими вопросами кадрового планирования, которые необходимо постоянно решать, обеспечивая, тем самым, успешную деятельность организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Беляев М.К. «Управление персоналом на предприятии:Учебное пособие». – Волгоград: ВолгГАСА, 1999.
2. Кочеткова А.И., Логвинов С.А. «Управление персоналом фирмы. Учебно-практическое пособие» под ред. Э.А. Уткина. – М.: ФА, 1998.
3. Мескон М., Ф. Хедоури, “Основы менеджмента”, М: “Дело”, 1993.
4. Мишурова И.В. «Управление персоналом: Учебное пособие». – Ростов-н/Д.: РГЭА, 1997.
5. «Основы управления персоналом» под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высш. школа, 1996.
6. Сальникова Л.Н. «Управление персоналом: учебное пособие». – Ярославль: Ярославский государственный ун-т, 1999.
7. Спивак В.А. «Организационное поведение и управление персоналом». – СПб: Изд-во «Питер», 2000.
8. «Управление персоналом на предприятиях малого и среднего бизнеса» под ред. Э.А. Уткина. – М., 1994.
9. «Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие» под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1999.
10. «Управление персоналом: Учебник для вузов» под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.