**ВВЕДЕНИЕ**

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

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

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование процесса работы с персоналом, в котором немаловажную роль играет обеспечение организации персоналом, т.е. набор и отбор персонала.

**Актуальность** проблемы обостряется в большей мере в связи с развитием рыночной системы в России, в которой большую значимость приобретает рынок трудовых ресурсов. Поэтому политика предприятия по отбору и набору персонала, по оптимизации его численности и структуре является приоритетной для фирмы, поскольку она играет важную роль для достижения миссии и целей организации.

**Цель курсовой работы** - дать характеристику и анализ численности персонала и его структуре.

**Для достижения данной цели были поставлены следующие задач**и:

1. дать понятие численности и структуре персонала;

2. проанализировать процесс планирования численности персонала;

3. определить классификацию численности персонала;

4. рассмотреть оптимизацию разделения труда и численности персонала;

5. выделит нормативы численности персонала;

6. проанализировать деятельность конкретного предприятия.

**Объектом** исследования в курсовой работе является ООО «Л-Этуаль». **Предметом** исследования является ее деятельность.

**Структура и объем работы:** работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников.

Общий объем работы 35 страниц компьютерного текста.

**ГЛАВА 1 ХАРАКТЕРИСТИКА ЧИСЛЕННОСТИ И СТРУКТУРЫ ПЕРСОНАЛА**

* 1. **Понятие численности и структуры персонала**

Рассмотрим основные понятия.

Существуют самые разные подходы к понятию организации.

***Организация*** - это разновидность социальной системы, объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил.

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

Важнейшей внутренней переменной организации является персонал.

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

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

***Структура персонала*** - это качественный состав работников предприятия. Персонал может характеризоваться уровнем образования, степенью квалификации, профессионализмом. Люди являются центральным фактором в любой системе управления. [1]

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

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

Важнейшими индивидуальными характеристиками персонала являются:

- способности;

- потребности;

- ожидание;

- характер восприятия;

- социальные установки.

Для эффективного функционирования любой организации необходимо качественное управление персоналом. Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя. Понятие «управление персоналом (кадрами)» по смыслу близко к понятию «управление человеческими ресурсами». И в том и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу.

Объект управления - это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады). Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив.

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

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

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

Содержание системы управления персоналом составляет:

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

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

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

- система общей и профессиональной подготовки кадров;

- адаптация работников на предприятии;

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

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

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

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

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

Целями системы управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

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

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

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

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

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

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

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

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

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

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей, во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

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

- признание в труде;

- достижения в труде;

- содержание труда;

- ответственность и самостоятельность;

- возможность профессионального продвижения;

- возможность развития личности работника.

Большое значение имеют гарантия занятости, условия труда, уровень оплаты, характер межличностных отношений в коллективе работников и т.п. Поэтому принципиально новые подходы к управлению кадрами в значительной степени связаны с концепцией качества трудовой жизни. [8]

**1.2 Классификация численности персонала**

***НПП*** - непромышленный персонал (работники, занятые в учреждениях и организациях, состоящих на балансе предприятия, но не производящих промышленную продукцию) - работники жилищно-коммунальных хозяйств предприятия, культурно-бытовых и медико-санитарных учреждений, детских садов и т.д.

***ППП*** - промышленно производственный персонал. Он включает в себя:

- рабочие (основные производственные рабочие - станочники, прочие производственные рабочие - разметчики и маляры, вспомогательные рабочие - крановщики и стропальщики);

- инженерно-технические работники (начальник цеха, экономист, плановик, механик);

- служащие (учетчик, бухгалтер, чертежник);

- младший обслуживающий персонал (уборщица, лифтер, рассыльный);

- охрана (военизированная, пожарная, сторожевая);

ученики. [13]

**1.3 Планирование потребности в персонале. Методы прогнозирования кадровых потребностей**

Разработка стратегии управления человеческими ресурсами и создание планов организационно-технических мероприятий по ее реализации являются, по сути, процессом планирования человеческих ресурсов. Основная цель планирования человеческих ресурсов (в узком смысле) состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора – работников, их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм. Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов. [11]

Планирование потребности в персонале включает:

- Оценку наличного потенциала трудовых ресурсов;

- Оценку будущих потребностей;

Разработку программ по развития персонала.

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

Эффективное планирование человеческих ресурсов положительно влияет на результаты организации благодаря:

- оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить невостребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие рабочие места, реорганизации производственных процессов;

- совершенствованию процесса приема на работу. Планирование является источником информации о потребностях организации в персонале, что дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы;

- организации профессионального обучения. План по человеческим ресурсам является основой для планирования и проведения профессионального обучения в компании. Тщательная разработка этого плана позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и добиться реализации бизнес-планов с наименьшими издержками;

- созданию основы для развития других программ управления персоналом. Знание тенденции в динамике численности, изменении квалификационной структуры персонала позволяет отделу кадров разрабатывать долгосрочные программы в области компенсации, профессионального развития и т.д.;

- сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда. Знание собственных потребностей на длительную перспективу дает компании возможность эффективно противостоять своим конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда, и извлекать выгоду из меняющейся ситуации.

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

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

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

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

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

- макроэкономические параметры - темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения (развитие одного сектора народного хозяйства за счет сокращения другого) – оказывают сильное воздействие как на стратегию компании (потребности в человеческих ресурсах), так и на ситуацию на рынке труда (предложение человеческих ресурсов);

- развитие техники и технологии может самым кардинальным образом изменить потребности организации в рабочей силе. Примером может служить замена счетоводов во всем мире персональными компьютерами. Специалисты по человеческим ресурсам должны работать в тесном контакте с техническими экспертами компании, чтобы заблаговременно оценить влияние возможного внедрения новой техники или технологии на потребность организации в персонале;

- политические изменения могут влиять на потребности в человеческих ресурсах и положение на рынке труда через изменение законодательства, регулирование макроэкономических параметров, создание определенного политического климата в стране;

- конкуренция и состояние рынка сбыта, изменяющиеся под влиянием множества факторов, оказывают самое прямое воздействие на потребности компании в человеческих ресурсах. Усиление конкуренции на стабильном или сокращающемся рынке, как правило, означает, что компании необходимо подумать о сокращении численности своих сотрудников. И, наоборот, быстро растущий спрос на продукцию организации является индикатором необходимости набора дополнительной рабочей силы.

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

- экстраполяция - наиболее простой и часто употребляемый метод, состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность метода состоит в его общедоступности, ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому это метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде;

- экспертные оценки - это метод, основывающийся на использовании мнений специалистов для определения потребностей в человеческих ресурсах. Такими специалистами в организации являются, прежде всего, руководители подразделений. Отдел человеческих ресурсов занимается сбором и обработкой оценок. Преимущества метода экспертных оценок заключаются в участии линейных руководителей. Недостатки метода связаны с трудоемкостью процесса сбора и обработки мнений экспертов, а также субъективности их суждений.

Компьютерные модели представляют собой наборы математических формул, которые позволяют одновременно использовать методы экстраполяции, экспертных оценок, а также информацию о динамике факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе. Модели дают возможность добиться наиболее точных прогнозов потребности в рабочей силе, однако довольно высокая цена, а также необходимость специальных навыков для их использования ограничивают область применения этого метода крупными организациями. [6]

**1.4 Планирование профессионального состава**

Изменения в объемах производства, технике и технологии, в ассортименте продукции влияют не только на общую численность, но и на профессионально-квалификационную структуру рабочих. Для ее планирования используются различные подходы и методы. Так, можно рассчитать численность по каждой профессии (профессиональной группе), и на основании этого путем суммирования определяется общая численность рабочих, а затем доля каждой профессиональной группы в общей численности.

Расчет может быть выполнен и по-другому: вначале определяется общая численность рабочих, а затем она распределяется в соответствии с существующей (или заданной или прогнозируемой) структурой по профессиям (профессиональным группам).

В первом случае есть опасность, что суммарная численность по профессиям, рассчитываемая по каждой из них на основе своей методики, не будет соответствовать общей численности, рассчитанной укрупненным способом, причем различия могут быть весьма существенными.

Во втором случае точность расчета зависит от правильного определения самой профессиональной структуры в предстоящем периоде. Имеются как минимум три метода расчета структуры. Первый из них основан на использовании метода экстраполяции: сравнения профессиональной структуры рабочих предприятия за длительный период (ряд лет), выявления складывающихся тенденций и распространения их на будущий период.

Как показали результаты периодически проводимых органами статистики обследований профессионального состава рабочих в промышленности, профессиональная структура достаточно стабильна: существенные изменения обнаруживаются лишь за длительный период (5-10 лет). Правда, эти выводы относились к условиям плановой экономики и относительно стабильно работающим предприятиям. Поэтому подход, основанный на экстраполяции данных, в "чистом" виде вряд ли оправдан на уровне предприятия, работающего в рыночных условиях. Полученную с использованием этого метода структуру рабочих следует скорректировать с учетом внедрения техники, намечаемой перестройки производства, изменений в специализации предприятия в выпуске продукции.

Другой подход к расчету перспективной структуры рабочих по профессиям основан на анализе изменения уровня производительности труда по профессиональным группам. Чем выше производительность труда, тем меньшая численность необходима для выполнения того же объема работ. Предпосылкой применения данного метода расчета будущей профессиональной структуры рабочих кадров, является организация учета изменения уровня производительности труда не в целом по всем рабочим, а по рабочим наиболее массовых профессий. Кроме того, рост производительности труда должен сопровождаться высвобождением излишней численности, а отсюда и изменением доли данной профессиональной группы рабочих в общей численности.

При этом большое значение имеет анализ рациональности использования рабочей силы, поскольку увеличение потребности в новых рабочих часто может быть компенсировано более полным использованием нанятой рабочей силы.

При проведении плановых расчетов потребной численности персонала по структурным подразделениям следует привлекать к этой работе их руководителей. [10]

***Выводы по первой главе***

В данной работе по первой главе можно следующие выводы:

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

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

Важнейшими индивидуальными характеристиками персонала являются:

- способности;

- потребности;

- ожидание;

- характер восприятия;

- социальные установки.

Содержание системы управления персоналом составляет:

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

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

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

- система общей и профессиональной подготовки кадров;

- адаптация работников на предприятии;

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

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

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

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

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

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

- макроэкономические параметры

- политические;

- конкуренция.

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

- экстраполяция;

- экспертные.

Компьютерные модели представляют собой наборы математических формул, которые позволяют одновременно использовать методы экстраполяции, экспертных оценок, а также информацию о динамике факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе. Модели дают возможность добиться наиболее точных прогнозов потребности в рабочей силе, однако довольно высокая цена, а также необходимость специальных навыков для их использования ограничивают область применения этого метода крупными организациями. [6]

**ГЛАВА 2****ОПТИМИЗАЦИЯ РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА И ЧИЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА**

**2.1 Определение численности персонала в организации**

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 (формула 1):

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 (формула 2):

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 3:

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:

· по трудоемкости работ,

· по нормам выработки,

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

При планировании численности рабочих определяется явочный и среднесписочный состав. Явочное число рабочих в смену (Чяв) - это нормативная численность рабочих для выполнения производственного сменного задания по выпуску продукции (формула 4):

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 (формула 5):

Чсп = Чяв \* Ксп, (5)

где Ксп - коэффициент среднесписочного состава. Этот коэффициент рассчитывается как (формула 6):

Ксп=Fn / f, (6)

Где Fn - номинальный фонд рабочего времени (количество календарных рабочих дней);

f - Действительный фонд времени работы одного рабочего (планируемое число рабочих дней).

Планирование численности вспомогательных, выполняющих работы, на которые имеются нормы обслуживания, сводится к определению общего количества объектов обслуживания с учетом сменности работ. Частное от деления этого количества на норму обслуживания составляет явочное число рабочих.

Численность служащих может быть определена исходя из анализа среднеотраслевых данных, а при их отсутствии - по разработанным предприятием нормативам. Нормативы численности в зависимости от их назначения могут разрабатываться не только по каждой отдельной функции управления, группам функций, предприятию в целом, но и по отдельным видам работ (учетные, графические, вычислительные и др.), а также по должностям (конструкторы, технологи, экономисты и др.).

Численность обслуживающего персонала может быть определена по укрупненным нормам обслуживания. Например, численность уборщиков - по количеству квадратных метров площади помещений, гардеробщиков - по количеству обслуживаемых людей и др.

Численность руководителей можно определить с учетом норм управляемости и ряда других факторов. [15]

**2.2 Нормативы численности персонала организации**

Особое место в нормативах по труду занимают нормативы численности для тех групп промышленно-производственного персонала, труд которых не может быть точно пронормирован через норму времени или норму выработки. К числу таких групп относятся рабочие по обслуживанию процесса производства, руководители и специалисты.

Нормативы численности рабочих - это регламентированные величины численности персонала на выполнение какого-то объема работы или какой-то агрегированной функции. При этом нормативы численности определяются, как правило, на основе многофакторного анализа. Сначала определяется набор факторов, регламентирующих численность работающих. А затем на основе оценки удельного влияния каждого фактора в отдельности рассчитывается нормативная численность персонала. Так рассчитываются нормативы численности рабочих, занятых на ремонтно-обслуживающих работах, на транспортировке грузов, на складах, на уборке производственных помещений и территорий и др. Так же рассчитываются нормативы численности руководителей, специалистов и служащих. При этом принято полагать, что зависимость между факторами и численностью рабочих выражается прямолинейной функцией, а численность руководителей, специалистов и служащих (в зависимости от принятых факторов) - логарифмической (степенной) функцией.

Нормативы численности руководителей, специалистов и служащих.

Нормативы численности руководителей, специалистов и служащих рассчитываются на основе многофакторного анализа функционального разделения труда в сфере управления и обслуживания производства.

НИИ труда разработана специальная схема такого функционального разделения труда с учетом влияния на численность персонала определенных факторов. В указанной схеме по каждой функции управления установлены факторы, влияющие на численность персонала данной функциональной группы. Число существенных факторов сводится к одному - трем, а затем на основе исследования выводится математическая формула, выражающая в общем виде зависимость между численностью персонала данной функциональной группы и действующими факторами. Указанные расчетные формулы позволяют установить количественную определенность нормативной численности руководителей, специалистов и служащих.

**2.3 Проблемы расстановки персонала в организации**

Во-первых, речь идет о приспособлении труда к человеку, т.е. об организации рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики, новом распределении рабочих заданий, технологических изменениях, способствующих улучшению условий труда.

Во-вторых, имеется в виду приспособление человека к труду, что находит конкретное выражение в мероприятиях по повышению квалификации или переквалификации работников.

Основная задача расстановки персонала заключается в решении проблемы распределения, т.е. в наиболее оптимальном размещении персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для определения такой пригодности необходимо, с одной стороны, установить требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой - принять во внимание личные качества работников.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Для решения проблемы приспособления и расстановки работников на предприятии, их продвижения можно рекомендовать профильный метод, который успешно используется в странах с рыночной экономикой.

Применение профильного метода требует аналитического отбора предъявляемых требований и личных качеств работника, который позволяет непосредственно сравнивать их друг с другом.

Основу профильного метода составляет каталог характеристик-требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест и персонала. Характеристики должны быть описаны и разделены на определенное количество групп (в зависимости от степени выраженности). Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника. [2]

***Выводы по второй главе***

В данной работе по второй главе можно следующие выводы:

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.

Особое место в нормативах по труду занимают нормативы численности для тех групп промышленно-производственного персонала, труд которых не может быть точно пронормирован через норму времени или норму выработки. К числу таких групп относятся рабочие по обслуживанию процесса производства, руководители и специалисты.

Основная задача расстановки персонала заключается в решении проблемы распределения, т.е. в наиболее оптимальном размещении персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для определения такой пригодности необходимо, с одной стороны, установить требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой - принять во внимание личные качества работников.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

**ГЛАВА 3****ПЛАНИРОВАНИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ ЧИСЛЕН-НОСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «Л-ЭТУАЛЬ»**

Полное наименование: общество с ограниченной ответственностью «Л-Этуаль».

Направление деятельности: розничная и оптовая торговля товарами бытовой химии, парфюмерии, косметики и др.

Определение потребности в персонале.

Планирование потребностей в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений. Что и происходит на специальных собраниях руководителей отделов ООО «Л-Этуаль».

В основе стратегического определения в потребности персонала лежит сравнение потребностей производства в человеческих ресурсах и с фактическим их наличием. При обосновании качественного и количественного состава персонала должны быть соблюдены существующие ограничения на финансовые ресурсы, а также учтены внешние и внутренние факторы. Например, на ООО «Л-Этуаль», в частности, наблюдается следующая показательная тенденция. Некоторые отделы отказываются от планирования численности персонала по принципу лимитов, то есть заранее согласованной и утвержденной на некоторой срок максимальной численности работников и фонда заработной платы, а вместо этого напрямую увязывают свои потребности в трудовых ресурсах исходя из портфеля заказов, оценки производственных перспектив и других моментов.

Определение потребности в человеческом факторе по существу представляет собой применение методов и способов планирования для комплектации штата организации оптимальным образом. Для удобства можно считать, что процесс такого планирования включает в себя три этапа:

1. Оценка наличных ресурсов.

2. Расчет будущих потребностей.

3. Программа удовлетворения потребностей в персонале.

Во-первых, руководству нужно знать, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели, и знать насколько качественно каждый из них ее выполняет. [9]

Второй этап - прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации целей организации. Так, например, руководство ООО «Л-Этуаль» решило организовать и провести широкомасштабную акцию, ему необходимо определить, сколько для этого потребуется дополнительно персонала. Естественно, что при крупных организационных изменениях, например, при создании нового филиала оценка будущей потребности в рабочей силе представляет собой сложную и весьма важную задачу. В этих случаях необходимо оценить внешний рынок труда и определить имеющуюся на нем рабочую силу.

Программа удовлетворения потребности в персонале. Программа должна уже включать в себя конкретные, подробно разработанные мероприятия по привлечению, отбору, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

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

Цель такого планирования - правильно организовать долгосрочную работу с кадрами. Отделы персонала планируют следующие изменения:

1) потребность в замещении персонала по годам в связи с уходом на пенсию, увольнением, переходом на инвалидность и т.д.;

2) потребность в снижении численности персонала вследствие рационализации или сокращения объемов производства, простоев, неплатежей и т.д.;

3) потребность в расширении численности персонала в связи с расширением производства, с развитием предпринимательской деятельности и т.д.

Формирование трудовых ресурсов - сложная и ответственная функция. Во многом кадровая политика зависит от возможностей организации. Например, отделу персонала стало известно, что есть специалист экстра-класса, который способен решать задачи на уровне мировых стандартов. Можно предложить ему условия лучшие, чем у него были (жилищные, социальные льготы, более высокую зарплату, условия для повышения квалификации, творчества, профессионального статуса и т.д.).

Исходя из материальных возможностей, организация приглашает специалиста соответствующего уровня. Разумеется, есть возможность «вырастить» специалиста и в своем коллективе.

К. Хардит, вице-председатель компании "Ролстон-Пурина", советует отбирать молодых специалистов только высшего качества, тех, которые смогут быстро продвинуться в организации.

Многие руководители возражают: зачем такое количество менеджеров высокого потенциала, если количество высших постов ограничено? Истина же состоит в том, что если стремиться к отбору самых лучших, то при неизбежных ошибках при отборе управляющих в фирме окажется как раз достаточно менеджеров и для рутинных должностей.

Планирование трудовых ресурсов нередко представляют как четырехэтапный процесс:

1) оценка имеющихся трудовых ресурсов;

2) планирование будущих потребностей в кадрах;

3) оценка будущих потребностей в кадрах;

4) разработка проекта будущих потребностей в кадрах. [3]

Оценка трудовых ресурсов.

Фактически это внутренняя аттестация работников на самом предприятии. Работающих в ООО «Л-Этуаль» условно можно разделить на четыре группы:

1) работники, которые решают все поставленные перед ними задачи, достигают запланированных результатов;

2) работники, которые большую часть своих обязанностей выполняют добросовестно, но остальную часть по разным причинам выполнить не могут;

3) работники, которые не могут выполнить качественно большую часть своих задач, а выполняют только меньшую часть задач;

4) работники, которые в настоящий момент организации не нужны, оплата труда которых составляет для организации прямой убыток.

От работников третьей и четвертой групп кадровая служба ООО «Л-Этуаль» обязана освободиться, расторгнув с ними контракт, оставив их в резерве, если они представляют интерес для организации. При расширении организации, производства их можно вновь пригласить на работу.

Оценка содержания работы на каждом рабочем месте осуществляется совместно с линейными руководителями ООО «Л-Этуаль».

Такая оценка в компании «Л-Этуаль» включает:

1) наблюдения за работником с целью выяснения, как он работает, какие задачи решает на рабочем месте;

2) собеседование с работником на эту же тему;

3) заполнение работником вопросника на эту же тему (вопросы сформулированы таким образом, что ответы на них дают возможность судить о характере работы). Такой же вопросник заполняет и непосредственный руководитель работ.

Объединив все методы, имеем возможность создать классификатор каждого рабочего места или, как его еще называют, классификатор занятий.

Составляя классификатор, используется описания работ, данные в квалификационных справочниках.

Собрав соответствующую информацию, можно решить следующие задачи:

а) отделить бесполезные работы от полезных для сокращения штата;

б) исключить ненужное дублирование работ;

в) максимально расширить рабочие функции, задачи, решаемые работником, избегая узкой специализации.

В результате проделанной работы отдел кадров составляет для себя описание всех работ - рабочих, технических, административных и т.п.

Эта информация необходима для принятия решения о перемещениях рабочей силы, реорганизациях, найме рабочей силы, установлении зарплаты, оценке деятельности кадров, повышении и понижении в должности.

Планирование трудовых ресурсов - это система комплексных решений, позволяющих:

а) обеспечить организацию необходимым персоналом;

б) подобрать таких людей, которые могли бы решать поставленные задачи и ставить новые;

в) обеспечивать необходимый уровень квалификации работников;

г) обеспечивать максимально возможное активное участие работников в деятельности организации.

Сам процесс планирования может включать разные этапы, например, такие, как:

а) определение проблем и целей организации;

б) сбор необходимой информации;

в) поиск решения в виде мероприятий по достижению цели;

г) реализация решения;

д) контроль за всем процессом.

Существует множество видов планирования. Среди них чаще всего в ООО «Л-Этуаль» используются следующие:

а) стратегическое планирование, позволяющее путем использования потенциала организации, включая кадровый, свести к минимуму слабые места в организации;

б) оперативное планирование - планирование мероприятий.

Планирование целей в сфере персонала - это политика в отношении персонала. Все виды планирования целесообразно осуществлять как планирование по результатам.

В основе планирования по результатам лежат следующие действия:

- определение результатов;

- оперативное управление деятельностью по достижению результатов;

- контроль на всех стадиях функционирования и развития.

При этом устанавливается четкая прямая связь между задачами структурных подразделений и задачами отдельных работников, а также ответственностью каждого работника за результат его деятельности, а также за общий результат. [12]

Например, при планировании трудовых ресурсов ООО «Л-Этуаль» используют следующие результаты деятельности компании:

результаты коммерческой деятельности;

результаты функциональной деятельности - количество и качество продукции, качество работ, услуг, и т.д.;

- уровень квалификации кадров;

- уровень профессионального опыта;

- уровень здоровья работника - физического и психического;

- уровень мотивированности работника.

Развитие персонала неразрывно связано с общей системой планирования организации.

В целом система планирования деятельности организации включает планирование в следующей последовательности:

- трудовых ресурсов;

- сбыта;

- производства;

- организационного развития;

- технического развития;

- финансов;

- капитальных вложений и т.д.

Планирование персонала осуществляется одновременно с каждым видом планирования, так как каждый вид деятельности должен быть обеспечен человеческими ресурсами. В то же время планирование в сфере персонала нередко разделяют на отдельные части.

Планирование персонала нередко позволяет разрешать конфликтные ситуации в организации. К таким ситуациям относятся:

а) незаполненность рабочих мест;

б) несоответствие работника занимаемому месту;

в) неудовлетворенность работника условиям работы и др.

В то же время планирование персонала само порождает конфликты, которые, впрочем, в большинстве случаев можно предотвратить. Конфликты возникают из-за перераспределения власти в организации, смены, замены персонала, изменения объема власти отдельных групп, подразделений.

Например, наиболее часто конфликты в ООО "Л-Этуаль" возникают на почве слухов об увольнениях, перестановках. Такие слухи порождают конкурентную борьбу между сотрудниками, недоверие к администрации. Поэтому администрации целесообразно стремиться к предотвращению подобных конфликтов.

Планирование персонала должно обеспечить долгосрочное выполнение задач предприятия и в то же время не допускать переизбытка персонала, который ведет к излишним расходам.

Какие факты влияют на потребность в персонале? Как правило, специалисты ООО «Л-Этуаль» называют следующие:

1) задачи организации и программы ее функционирования и развития;

2) количество продукции, произведенной в единицу времени;

4) структура и качество организации, способы определения производительности, рабочих мест и т.д.;

5) индивидуальные показатели производительности, возможности замещения одних работников на других, работающих более производительно;

6) объем и структура рабочего времени организации.

Выделяют текущую потребность в рабочей силе - потребность, которая существует сегодня, и долгосрочную, которая появится спустя некоторое время.

В основе планирования потребности в персонале лежит план рабочих мест. При составлении такого плана целесообразно выяснить по каждому рабочему месту:

- какие знания необходимы работнику;

- какие способности необходимы на этом рабочем месте;

- какой стиль поведения потребуется от работника.

Исходной основой для определения потребности в персонале является штатное расписание. Многие организации сегодня не составляют штатное расписание, и это серьезный недостаток в их организации труда.

В организации должен составляться прогноз, как ожидаемого оттока персонала, так и его притока. К сожалению, в рассматриваемой компании такой прогноз не составляется, что приводит к временному дефициту или профициту трудовых ресурсов.

Прогноз оттока персонала основывается на учете известных причин: уход на пенсию, инвалидность, увольнение по собственному желанию, переход на обучение, призыв в армию, уход в отпуск по беременности, родам и т.д.

Для разработки прогноза оттока персонала используются разные коэффициенты и в частности коэффициент текучести кадров: Его, как правило, рассчитывают по формуле - К (коэффициент) = У (число увольнений в год): С (средняя численность работающих в год).

Немецкие авторы предлагают следующий план привлечения и отбора персонала:

1) определение соотношения внутреннего и внешнего набора кадров;

2) установление системы стимулов:

а) определение содержания работ;

б) определение условий труда на каждом рабочем месте;

в) составление схемы развития персонала и карьерного роста;

г) установление размера оплаты труда;

3) разработка альтернативных вариантов привлечения персонала;

4) выбор рынка труда;

5) определение канала привлечения персонала;

6) отбор персонала;

7) адаптация работника на рабочем месте.

Методы внутреннего набора разнообразны. Отдел персонала может проинформировать все подразделения об открывшихся вакансиях, доводя информацию до каждого из работающих; предложить порекомендовать на работу кого-то из своих знакомых или родственников.

К средствам внешнего набора, которые применяются на ООО «Л-Этуаль», относятся:

1. Объявление в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе и профессиональных журналах.

Основное преимущество данного метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках.

Для привлечения специалистов объявления помещают в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если, к примеру, компания нуждается в финансовом директоре.

2. Самопроявившиеся кандидаты.

ООО «Л-Этуаль» получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Для того чтобы самопроявившихся кандидатов было больше некоторые организации проводят «дни открытых дверей», приглашая всех желающих познакомиться с организацией, условиями труда и т.д.

3. Выезд в институты и другие учебные заведения.

4. Клиенты и поставщики, они часто предлагают для ООО «Л-Этуаль» необходимых кандидатов. К тому же такое сотрудничество клиентов с поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними.

5. Рекламное объявление.

Цель - получить эффективный результат с минимально возможными затратами. Оно содержит информацию о: ключевых элементах работы; требуемой квалификации; местонахождение; предполагаемом жалованьем т.д. В основном печатается в бесплатных рекламных газетах, приложениях.

6. Лизинг персонала.

Лизинг является одной из форм временного привлечения персонала извне. В таких случаях заключается договор о предоставлении наемных работников на некоторое время.

7. Государственные агентства занятости.

Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. Фирма ООО «Л-Этуаль» работает с центром занятости, т.е. биржей труда.

8. Рекрутинговые агентства.

Рекрутмент - это платные услуги по подбору персонала для компании - работодателя осуществляемые по заказу последней.

Главное преимущество сотрудничества с рекрутинговыми агентствами по сравнению с агентствами по трудоустройству состоит в том, что они подбирают не просто квалифицированных, но и психологически совместимых, интеллектуально развитых кандидатов, т.е. специалистов соответствующих всем требованиям заказчика. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного отбора кандидатов и представляет собой определенный процент от его годовой оплаты труда. К этому методу набора фирма пока не прибегала, так как не исчерпаны предыдущие методы.

Внутренний набор. На ООО «Л-Этуаль» предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и на этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора.

В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, основывается на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, работник в технический отдел), то наиболее важное значение, имеет образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными.

Преимущества внутреннего набора перед внешним.

При заполнении вакансий за счет людей, уже работающих в фирме, имеем дело с работниками, которые хорошо знают организацию и тех, кто в ней работает, что повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации к условиям работы или к новой должности.

Такая политика повышает лояльность персонала и стимулирует их к большей отдаче в работе.

Внутренний отбор обходится значительно дешевле, требует меньших затрат, чем внешний. В тоже время, выбор ограничен числом сотрудников организации, среди которых может не оказаться необходимых людей - это один из существенных недостатков внутреннего набора.

Анализ представленных выше методов подбора кандидатов позволяют сделать простой, но исключительно важный вывод - не существует одного оптимального метода, поэтому отдел кадров ООО «Л-Этуаль» старается владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов на должность.

Поэтому, в повседневной работе отдел кадров фирмы «Л-Этуаль» руководствуется двумя основными правилами:

Всегда сначала проводит поиск кандидатов внутри фирмы;

И использует, по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов со стороны.

Комплексный подход к организации отбора кадров.

Отбор работников нельзя осуществлять, лишь ориентируясь на какой - то один признак или решение одной задачи. Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, требует комплексного подхода. Комплексный подход к найму персонала состоит из следующих задач:

- четко представлять, что представляет из себя должность, которая должна быть заполнена;

- определить личностные и деловые качества, необходимые для эффективного выполнения данной работы;

- найти возможные источники и методы отбора подходящих кандидатов;

- определить какие методы позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов для необходимой работы;

- обеспечить введение нового работника в должность и в организацию.

Анализ работы является центральным пунктом планируемого комплексного подхода, который позволяет получить должностную инструкцию и определение требование должности. Должностная инструкция определяет основное содержание работы, которая должна выполняться работником, занимающим данную должностную позицию. Требования к должности в дополнение к должностной инструкции указывают на то, какими качествами должен обладать человек, чтобы успешно выполнять работу: опыт, технические знания и навыки, физические характеристики, состояние здоровья, внешность, мотивация, интеллектуальные способности, формальные характеристики, а также другие специальные требования, такие как: возможность переезда в другой город и частные командировки. Для работников магазинов - это умение общения с покупателями, коммуникабельность, творческий подход к работе.

Конечно, вряд ли можно найти идеального или абсолютно подходящего кандидата. Поэтому требования к должности должны быть реалистичными и допускать определенную степень гибкости. [14]

1 этап отбора кадров.

К двум наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания и собеседования.

ИСПЫТАНИЯ. Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой.

В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ.д.ругой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того чтобы такие испытания были бы полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

Персональные анкеты, хотя они и не относятся к истинным средствам определения способностей или психологических характеристик, тоже успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации.

Так, например, конкретные сведения, которые требуется указать в персональной анкете для приема на работу в на ООО "Л-Этуаль" - это сведения о: стаже предыдущей работы, зарплате, характере образования и оконченном учебном заведении, хобби и т.д., тоже используются для отбора кандидатов, такие биографические данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных служащих, уже работающих в данной организации. Приведем пример подобной анкеты.

Анкетные данные

ФИО

Место рождения

Дата рождения

Семейное положение

Место жительства

Гражданство

Дети

Школьное и профессиональное образование

Время и место окончания средней школы, техникума и (или) Вуза.

Защита дипломной работы

Специальные знания

Владение иностранными языками

Мероприятия по повышению квалификации

Прошлая практическая деятельность и должности

Наименование и адрес прошлого места работы

Работал в качестве

Состояние здоровья

Желаемая должность.

СОБЕСЕДОВАНИЕ

Собеседование до сих пор является наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на ООО «Л-Этуаль» и без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга требует десятков собеседований, занимающих от нескольких недель до нескольких месяцев. Исследования, проведенные на выбранном предприятии, выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров.

Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные. [7]

2 этап отбора кадров.

Задача первичного отбора заключается в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально.

На этом этапе руководитель отдела кадров проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами.

Цель собеседования - оценить степень соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации.

Важно помнить, что собеседование является двухсторонним процессом - не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник отдела человеческих ресурсов должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и, в тоже время, избежать приема нежелательных работников.

Типы собеседований.

Существуют несколько классификаций собеседований по отбору персонала, одни из наиболее распространенных являются следующие:

Биографические;

Ситуационные;

Критериальные.

Биографические собеседования строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. Биографическое собеседование дает возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни и на основании этого предположить, насколько успешно он сможет работать в должности.

Ситуационные собеседования заключаются в решении одной или нескольких проблем (практических ситуаций). В качестве таковых часто используются реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата.

Критериальное собеседование представляет собой интервью, во время которого кандидату задают вопросы о том, чтобы он сделал в определенной ситуации, а его ответы оцениваются с точки зрения заранее выработанных критериев.

После собеседования с начальником отдела кадров вновь происходит отсев кандидатов не прошедших новых испытаний в процессе отбора. Самые лучшие готовятся к следующему этапу отбора.

3 этап отбора. Собеседование с руководителем отдела.

Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного в отделе кадров, он назначает встречу с кандидатом. Здесь оцениваются, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделении.

Кроме того, руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования фиксируются руководителем и детально анализируются.

4 этап отбора. Выбор кандидата и предложение.

На основе результатов собеседования руководитель отдела ООО «Л-Этуаль» (с помощью руководителя отдела кадров) выбирает кандидата, который наиболее подходит для данной должности. Затем отделом кадров готовится письмо - предложение кандидату о принятие его на должность с информацией о предстоящей деятельности.

5 этап отбора. Испытательный срок

В настоящее время на ООО «Л-Этуаль» распространился опыт приема на работу с испытательным сроком от нескольких месяцев до одного года, дающий возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако, может быть уволен по его окончании без каких - либо последствий для организации.

В течение испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения потенциала работы в данной должности и организации. Для повышения эффективности испытательного периода руководителю подразделения и кандидату рекомендуется совместно определить цели работнику - новичку и оценить их выполнение в конце срока. Этот метод представляет объективную основу для решения, которое принимает в конце испытательного срока руководитель - принять или не принять кандидата на постоянную работу.

6 этап отбора. Решение о найме

Решение о найме, о зачислении кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и надо предпринять все, чтобы прийти к верному решению. Принять такое решение помогает анализ работы и продуманная система оценки деловых и личностных качеств кандидата.

Если во время испытательного срока работник зарекомендовал себя как специалист с хорошими знаниями и способностями его переводят в разряд постоянных работников.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что на ООО «Л-Этуаль» планированию численности, отбору, найме и т.п. уделяется особое внимание, т. к. только при эффективном планировании деятельность предприятия будет стабильна и направлена в сторону развития.

***Выводы по третьей главе***

В данной работе по второй главе можно следующие выводы

В основе стратегического определения в потребности персонала лежит сравнение потребностей производства в человеческих ресурсах и с фактическим их наличием. При обосновании качественного и количественного состава персонала должны быть соблюдены существующие ограничения на финансовые ресурсы, а также учтены внешние и внутренние факторы. Например, на ООО «Л-Этуаль», в частности, наблюдается следующая показательная тенденция. Некоторые отделы отказываются от планирования численности персонала по принципу лимитов, то есть заранее согласованной и утвержденной на некоторой срок максимальной численности работников и фонда заработной платы, а вместо этого напрямую увязывают свои потребности в трудовых ресурсах исходя из портфеля заказов, оценки производственных перспектив и других моментов.

К двум наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания и собеседования

Типы собеседований.

Существуют несколько классификаций собеседований по отбору персонала, одни из наиболее распространенных являются следующие:

Биографические;

Ситуационные;

Критериальные.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

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.

Планирование потребности в персонале включает: Оценку наличного потенциала трудовых ресурсов; Оценку будущих потребностей; Разработку программ по развития персонала.

В первом разделе данной курсовой работы было определено понятие численности и структуры персонала, откуда стало ясно, что персонал – это личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или служебным признакам. Численность персонала – это количество занятых на предприятии людей. Структура персонала – это качественный состав работников предприятия. Персонал может характеризоваться уровнем образования, степенью квалификации, профессионализмом. Люди являются центральным фактором в любой системе управления.

Также в первом разделе работы была определена классификация численности персонала, а именно разделение на непромышленный персонал (работники, занятые в учреждениях и организациях, состоящих на балансе предприятия, но не производящих промышленную продукцию) и промышленно производственный персонал.

Во втором разделе работы была рассмотрена оптимизация разделения труда и численности персонала. Также были определены нормативы численности персонала и другое. В третьем разделе курсовой работы было проанализировано конкретное предприятие, а именно ООО «Л-Этуаль» На рассматриваемом предприятии люди принимаются на работу по определенным, выработанным опытом, критериям. Работники, занимающиеся набором персонала на свое предприятие, не только знают методы набора и др. видах работы с персоналом, но и успешно применяют их на практике. Вследствие такой профессиональной работы с персоналом, фирма извлекает дополнительные прибыли.

Анализируя результаты деятельности ООО «Л-Этуаль» и накопленный опыт работы с кадрами показывают, что формирование рабочих коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности и конкурентоспособности работы фирмы на рынке, поэтому этим проблемам необходимо будет уделять наибольшее внимание в самой ближайшей перспективе.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ**

*Нормативно-правовые источники*

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. – М. : Маркетинг, 2001. – 39 с.

2. Российская Федерация. Законы. Семейный кодекс Российской Федерации: [федер. закон: принят Гос. Думой 8 дек. 1995 г.: по состоянию на 3 янв. 2005 г.]. – СПб.: Victory: Стаун-кантри, 2001

*Специальная литература*

3.Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник/В.Р. Веснин.-М.: Проспект, 2010.-688с.

4. Виноградская А.П. Управление численностью и структурой персонала / А.П. Виноградская, Ставрополь: ФЭФ. - 2004, 30с.;

5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Учебник/ под ред. А.Я. Кибанова.- 2-е изд., доп. и перераб.-М.:ИНФА-М,2012.-638с.

6. Дружинин Е. Отбор персонала организации сквозь призму соционики // Управление персоналом. – 1999. - №10. – с.12-21;

7. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Новгород: 2001;

8. Иванов О.Д. Методы отбора персонала. – Тюмень: 1998, ТГНУ, 23с.;

9. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала. История и современность // Управление персоналом, №12. – 1998. – с.39-42;

10. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке / В.И. Маслов. – М.: 2002, с.123-140;

11. Мескон М.Х. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2000-546с.;

12. Рево А. Проблемы управления персоналом / А. Рево. – Рига: 2002, СПИВЭП. – 27с.;

13. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин. – М.: Дело, 2003;

*Электронные ресурсы*

13. Электронный ресурс: режим доступа: www. bankreferatov. ru

14. Электронный ресурс: режим доступа: www. managment. aaanet. ru;