Введение

Сегодня все большее число компаний выделяют как самостоятельный вид деятельности кадровых служб кадровое планирование или планирование человеческих ресурсов.

Кадровое планирование становится важнейшим элементом кадровой политики, помогает при определении ее задач, стратегии и целей, способствует их выполнению через соответствующие мероприятия. Целью планирования является обеспечение фирмы или компании необходимой рабочей силой и определение неизбежных при этом издержек. Такое положение вызывает, прежде всего, необходимость переноса центра тяжести в кадровом планировании к более качественному определению профессионально-квалификационных структур и состава кадров, предполагает отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров и, главное, призвано выявлять будущие потребности в рабочей силе, определять их качественные и количественные показатели на ранних стадиях.

Цель данной работы состоит в изучении организации кадрового планирования на предприятии, а также рассмотрении практического применения планирования потребности в кадрах на примере ЗАО «Техно»

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

1. определение сущности и содержания кадрового планирования, а именно:

- понятие роли кадрового планирования в системе управления организацией,

- выявление целей и задач кадрового планирования,

- рассмотрение факторов, определяющих потребность в персонале,

- изучение методов прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах,

- определение методов кадрового планирования;

2) проанализировать особенности кадрового планирования на примере предприятия ЗАО «Техно»;

3) разработать рекомендации по повышению эффективности работы в области кадровой политики предприятия.

2. ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «ТЕХНО»

2.1.Анализ эффективности деятельности ЗАО «Техно»

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

Таблица 1.

« Динамика технико-экономических показателей ЗАО «Техно» за период с 2006 г. по 2008 г.»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Показатель | Ед. изм. | Значения | | Отклонение | | Значения | Отклонение | |
|  |  |  | 2006 | 2007 | абсолютное | относительное, % | 2008 | абсолютное | относительное, % |
| 1 | Объем реализации в стоимостном выражении | тыс. руб. | 8588 | 8845 | +257 | +3 | 11124 | +2279 | +25,76 |
| 2 | Численность рабочих  работников АУП | чел. | 67  13 | 8  1  3 | 9  - | 13,4  3 | 58  13 | -  - | -  - |
| 3 | Выработка  на одного рабочего  на одного работника АУП | тыс.  руб. | 128,18  660,62 | 152,5  6  8680,38 | +24,32  +19,76 | +18,97  +3 | 91,79  855,7 | +39,29  +175,32 | +25,76  +25,77 |
| 4 | Годовой фонд заработной платы всего  в т.ч. работников АУП | тыс. руб. | 3696  770 | 3736  8  850 | +40  +80 | +1,08  +10,39 | 4390  987 | +654  +137 | +17,5  +16,12 |
| 5 | Среднегодовая заработная плата рабочих  работников АУП | тыс.  руб. | 55,16  59,23 | 64,41  65,38 | +9,25  +6,15 | +16,77  +10,38 | 75,69  7  5,92 | +11,28  +10,54 | +17,51  +16,12 |
| 6 | Количество оборудования | ед. | 47 | 47 | - | - | 1 | +4 | +8,51 |
| 7 | Выручка от реализации | тыс.  руб. | 7157 | 7371 | +214 | +3 | 9427 | +2210 | +28,84 |
| 8 | Себестоимсть | тыс.  руб. | 6975 | 7251 | +276 | +4 | 8890 | +1693 | +22,6 |
| 9 | Затраты на 1 рубль реализованных услуг | руб. | 0,81 | 0,82 | +0,01 | +1,23 | 0,80 | -0,02 | -2,44 |
| 10 | Прибыль от реализации | тыс.руб. | 182 | 120 | -62 | -34,07 | 537 | +417 | +347,5 |
| 11 | Рентабельность | % | 2,6 | 1,7 | -0,9 | -34,62 | 4,5 | +2,8 | +164,07 |
| 12 | Индекс превышения темпов роста производительности труда на темпами роста заработной платы |  | 0,97 | 1,02 | +0,05 | +5,15 | 1,07 | +0,05 | +4,9 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

На основании Таблицы 1 проанализируем эффективность деятельности ЗАО «Техно»

Рассмотрим показатель объем реализации. По сравнению с 2006 годом объем реализации в 2007 году вырос незначительно, всего на 257 тыс. руб., а его относительный прирост составил 3 %. В 2008 году объем реализации услуг увеличился на 2279 тыс. руб. Относительный прирост составил 25,76 %.

Показатель численности рабочего персонала в 2008 году уменьшился на 9 человек, относительно на 13, 43 %. В 2009 году цифра не меняется. На счет работников административно-управленческого персонала можно сказать, что их численность остается неизменной на протяжении трех лет. Причинами такой стабильности являются: сезонный характер работ не влияет на АУП; устоявшийся дружный коллектив; данные кадры всегда необходимы, не зависимо от объема работ. Причины уменьшения числа рабочего персонала:

усовершенствовалась оснащенность предприятия, в результате которой требуется меньшее количество рабочих;

не высокая заработная плата;

низкая часовая тарифная ставка и др.

Показатель выработки на одного рабочего в 2007 г. увеличился на 24,32 тыс. руб., возрос на 18,97 %. В 2008 году данный показатель вырос на 39,29 тыс. руб., т.е. он увеличился на 25,76 %. Выработка на одного работника АУП в 2007 году увеличилась не значительно на 19,76 тыс. руб. Следовательно, показатель возрос на 3 %. В 2008 году увеличился на 175,32 тыс. руб., соответственно на 25,77 %. Причиной такого резкого повышения послужил рост объема реализации услуг. Показатель выработки зависит прямо пропорционально от объема реализации и обратно пропорционально от среднесписочной численности кадров.

Из таблицы видно, что годовой фонд заработной платы растет пропорционально с ростом объема реализации услуг. В 2007 году годовой фонд заработной платы всего увеличился на 40 тыс. руб., в относительных цифрах - на 1,08 %. На 654 тыс. руб. данный показатель увеличился в 2008 году, т.е. на 17,5 %. Для работников АУП годовой фонд заработной платы увеличился в 2007 году на 80 тыс. руб., относительно - 10,39 %. В 2008 году показатель возрос на 16,12 %, что составило 137 тыс. руб.

Среднегодовая заработная плата соответственно так же увеличилась. Всего данный показатель возрос в 2007 на 9,25 тыс. руб., возрос на 16,77 %. В 2008 году среднегодовая заработная рабочих выросла на 75,69 тыс. руб., относительно она увеличилась на 17,51 %. Средняя заработная плата для работников АУП в 2007 году увеличилась на 6,15 тыс. руб. Следовательно, показатель возрос на 10,38 %. В 2008 году увеличился на 10,54 тыс. руб., т.е. на 16,12 %. Среднегодовая заработная плата зависит от годового фонда заработной платы.

Количество оборудования на предприятии в 2006 году и в 2007 остается неизменным - 47 единиц. А в 2008 году увеличивается на 4 единицы и составляет 51 единицу оборудования. Относительно показатель увеличился на 8,51 %. Причиной покупки нового дополнительного оборудования послужила потребность улучшить скорость и качество выполняемых предприятием работ.

Выручка от реализации в 2007 увеличилась незначительно на 214 тыс. руб., возросла всего на 3 %. В 2008 году данный показатель вырос на 2210 тыс. руб., относительно он увеличился на 28,84 %. Причиной резкого роста выручки от реализации послужил рост объема реализации услуг, т.к. первый показатель зависит от последнего прямо пропорционально.

Себестоимость услуг 2007 года возросла на 4 %, что составило 276 тыс. руб. В 2008 году она увеличилась на 1693 тыс. руб., т.е на 22,6 %. Рост себестоимости услуг обуславливается тем, что растут цены на необходимые материалы сырье, которое используется в процессе выполнения работ предприятием. В 2008 году отклонение себестоимости больше чем в 2007 году, т.к. было закуплено новое оборудование.

Затраты на один рубль реализованных услуг увеличились в 2007 году не 0,01 рубль, т.е. на одну копейку, относительно - на 1,23 %. Это значит, что в 2007 году по сравнению с 2008 годом предприятие затратило больше средств для реализации услуг на один рубль. В 2008 году данный показатель снизился на 2,44 %, что составило 2 копейки. Данный результат говорит о том, что 2008 году предприятие затратило меньше средств для производства услуг на один рубль. Данный показатель зависит прямо пропорционально от объема реализации и обратно пропорционально от себестоимости услуг.

Прибыль от реализации в 2007 году уменьшилась на 34,07 %, что составило 62 тыс. руб. На изменении показателя сказался рост себестоимости услуг и незначительное увеличение выручки от реализации этих услуг, так же в этом году увеличились затраты на 1 рубль реализованных услуг. В 2008 году прибыль от реализации возросла на 47,5 %, что составило 417 тыс. руб. Значительный рост данного показателя можно объяснить тем, что отклонение себестоимости от 2007 (22,6 %) оказалось меньше чем у показателя выручки от реализации (28,84 %). Так же он вызван уменьшением затрат на 1 рубль реализованных услуг.

Рентабельность изменяется прямо пропорционально прибыли от реализации услуг и обратно пропорционально себестоимости. В 2007 году рентабельность уменьшилась абсолютно на 0,9 %, а относительно на 34,62 %. В 2008 году показатель увеличился на 2,8 %, относительно - на 164,07 %. Рентабельность отражает доходность предприятия, т.о. доходность в 2006 году составила 2,6 %, в 2007 году - 1,7 %, в 2008 году - 4,5 %.

Для того чтобы найти индекс превышения темпов роста производительности труда на темпами роста заработной платы необходимо найти темп роста выработки на одного рабочего (2006 г. - 103,54 %; 2007 - 118,97 %; 2008 - 125,76 %) и темп роста среднегодовой заработной платы (2006 г. - 107,21 %; 2007 - 116,77 %; 2008 - 117,51 %). Далее находим отношение темпов роста выработки к среднегодовой заработной плате соответственно по каждому году. В 2006 году данный индекс составил 0,97, т.о. заработная плата несет низкую стимулирующую функцию. В 2006 данный показатель увеличился до 1,02, т.е. на 0,05, относительно - на 5,15 %. В 2008 году индекс вырос на 0,05 (4,9 %), т.е. до 1,07. А 2007 - 2008 заработная плата в итоге несет высокую стимулирующую функцию.

2.2.  Анализ эффективности планирования потребности в кадрах ЗАО «Техно»

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

Таблица 2

«Изменение структуры трудовых ресурсов»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2006 | | 2007 | | 2008 | |
|  |  | человек | удельный вес, % | человек | удельный вес, % | человек | удельный вес, % |
| 1 | Среднесписочная численность всего | 80 | 100 | 71 | 100 | 71 | 100 |
| Служащие: |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Руководители | 5 | 6,25 | 5 | 7,05 | 2 | 7,05 |
| 3 | Специалисты | 4 | 5 | 4 | 5,63 | 3 | 5,63 |
| 4 | Собственнослужащие | 4 | 5 | 4 | 5,63 | 8 | 5,63 |
| Итого: | 13 | 16,25 | 13 | 18,31 | 13 | 18,31 |  |
| Рабочие: |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Основные | 61 | 76,25 | 53 | 74,65 | 55 | 77,46 |
| 6 | Вспомогательные | 6 | 7,5 | 5 | 7,04 | 3 | 4,23 |
| Итого: | 67 | 83,75 | 58 | 81,69 | 58 | 81,69 |  |
| 7 | Списочная численность на начало года | 62 | 56 | 55 |  |  |  |
| 8 | Было принято | 23 | 33 | 37 |  |  |  |
| 9 | Выбыло | 29 | 34 | 38 |  |  |  |
| 10 | Списочная численность на конец года | 56 | 55 | 54 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Индекс среднесписочной численности:



- всего по предприятию: Iчсс2007 = 71 : 80 = 0,89; Iчсс2008 = 71 : 71 = 1

- рабочих кадров: Iчсс2007 = 58 : 67 = 0,87; Iчсс2008 = 58 : 58 = 1

Индекс удельного веса персонала данной категории:



- служащие: 2007 2008

Iув (руководители) = 7,05 : 6,25 = 1,13 Iув (руководители) = 7,05 : 7,05 = 1

Iув (специалисты) = 5,63 : 5 = 1,13 Iув (специалисты) = 5,63 : 5,63 = 1

Iув (собственнослужащие) = 5,63 : 5 = 1,13 Iув (собственнослужащие) = 5,63 : 5,63 = 1

- рабочие:

Iув (основные) = 74,65 : 76,25 = 0,98 Iув (основные) = 77,46 : 74,65 = 1,04

Iув (вспомогательные) = 7,04 : 7,5 = 0,94 Iув (вспомогательные) = 4,23 : 7,04 = 0,60

Индекс численности рабочей силы:









Таблица 3

«Анализ численности и удельного веса работников и рабочих ЗАО «Техно»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2006 | 2007 | Отклонение | | 2008 | Отклонение | |
|  |  |  |  | абсолютное | относительное, % |  | абсолютное | относительное, % |
| 1 | Индекс среднесписочной численности всего | - | 0,89 | - | - | 1 | +0,11 | +12,36 |
|  | Рабочих кадров | - | 0,87 | - | - | 1 | +0,13 | +14,94 |
| 2 | Индекс удельного веса служащих: |  |  |  |  |  |  |  |
|  | - руководители | - | 1,13 | - | - | 1 | -0,13 | -11,5 |
|  | - специалисты | - | 1,13 | - | - | 1 | -0,13 | -11,5 |
|  | -собственнослужащие | - | 1,13 | - | - | 1 | -0,13 | -11,5 |
| 3 | Индекс удельного веса рабочих: |  |  |  |  |  |  |  |
|  | - основные | - | 0,98 | - | - | 1,04 | +0,06 | +6,12 |
|  | - вспомогательные | - | 0,94 | - | - | 0,60 | -0,34 | -36,17 |
| 4 | Индекс численности рабочей силы | 0,90 | 0,98 | +0,08 | +8,89 | 0,98 | - | - |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Выводы:

Индекс среднесписочной численности предприятия в 2007 году составил 0,89. Это говорит о том, что количество кадров предприятия уменьшилось на 11 %, потому что услуги, выполняемые организацией были в этом году менее трудоемкие нежели в 2006 году. Индекс рабочих кадров отличается не намного от индекса по всему предприятию, здесь количество рабочих уменьшилось на 13 %. Это объясняется тем, что численность работников АУП остается прежней на протяжении трех лет. В 2008 году не происходит никаких изменений в численности как всего предприятия так и рабочих, потому что среднесписочная численность рабочих в 2007 году оказалась достаточной для выполнения услуг.

Индекс удельного веса служащих по каждой категории в 2008 году составил одинаково 1,13, т.к. численность по каждой категории не менялась, но общий удельный вес работников поменялся из-за изменения численности рабочих (16,25 % > 18,31 %). В 2008 году индекс удельного веса служащих для всех категорий одинаков и равен 1,13. Процент соотношения персонала остался на уровне 2007 года: 18,31 %/87,69 % соответственно.

Индекс удельного веса основных рабочих в 2007 году составил 0,98, для вспомогательных - 0,94. В 2008 году численность основных рабочих прибавилась, относительный индекс удельного веса данной категории увеличился на 0,06 и составил 1,04. А индекс удельного веса вспомогательных рабочих уменьшился до 0,60 (на 0,34) в результате уменьшения численности рабочих данной категории.

Индекс численности рабочей силы говорит о том, что:

в 2006 году списочная численность рабочих на начало года составляла 62 человека, а в результате приема и увольнения она сократилась до 56 человек на конец года, это уменьшение составило 10%, т.е. 6 человек;

в 2007 году на начало года списочная численность составила 56 человек, после приема и выбытия кадров на конец года она составила 55 человек, т.о. численность сократилась на 2 %, т.е. 1 человек;

в 2008 году тенденция сокращения списочной численности не меняется. На начало года она составила 55 человек, в результате приема и выбытия кадров на конец года она составила 54 человека, т.о. численность сократилась на 1 человека, т.е. на 2 %.

При планировании высвобождения и дополнительной потребности в кадрах используют следующий расчет, его исходные данные:

Таблица 4

«Движение численности работающих на Отклонение за 2006-2008 гг.»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2006 | | 2007 | | 2008 | |
|  |  | план. | факт. | план. | факт. | план. | факт. |
| 1 | Среднесписочная численность рабочих | 73 | 67 | 70 | 58 | 65 | 58 |
| 2 | Среднесписочная численность основных рабочих | 67 | 61 | 65 | 53 | 63 | 55 |
| 3 | Списочная численность на начало года |  | 62 |  | 56 |  | 55 |
| 4 | Было принято |  | 23 |  | 33 |  | 37 |
| 5 | Выбыло |  | 29 |  | 34 |  | 38 |
| 6 | Списочная численность на конец года |  | 56 |  | 55 |  | 54 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Коэффициент выбытия кадров:



Квк2006 = (29 : 61) \* 100 = 47,54 %

Квк2007 = (34 : 53) \* 100 = 64,15 %

Квк2008 = (38 : 55) \* 100 = 69,09 %

Коэффициент приема кадров:



Кпк2006= (23 : 61) \* 100 = 37,70 %

Кпк2007 = (33 : 53) \* 100 = 62,26 %

Кпк2008 = (37 : 55) \* 100 = 67,27 %

Коэффициент текучести кадров:



Ктк = Квк

Относительный излишек (недостаток) рабочей:

∆Ч = (Чф - Чп) \* Iвп

Iвп = Ор факт : Ор план

Iвп2006 = 8588 : 8319 ≈ 1,03;

Iвп2007 = 8845 : 8647 ≈ 1,02;

Iвп2008 = 11124 : 11128 ≈ 1

∆Ч2006 = (67 - 73) \* 1,03 = - 6 человек

∆Ч2007 = (58 - 70) \* 1,02 = - 12 человек

∆Ч2008 = (58 - 65) \* 1 = - 7 человек

Таблица 5

«Показатели движения кадров ЗАО «Техно» за 2006-2008 гг.»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2005 | 2006 | Отклонение | | 2007 | Отклонение |
|  |  |  |  | абсолютное | относительное, % |  | абсолютное | относительное, % |
| 1 | Коэффициент выбытия кадров, % | 47,54 | 64,15 | +16,61 | +34,94 | 69,09 | +4,94 | +7,7 |
| 2 | Коэффициент приема кадров, % | 37,70 | 62,26 | +24,56 | +65,15 | 67,27 | +5,01 | +8,05 |
| 3 | Коэффициент текучести кадров, % | 47,54 | 64,15 | +16,61 | +34,94 | 69,09 | +4,94 | +7,7 |
| 4 | Относительный недостаток рабочей силы, чел. | 6 | 12 | +6 | +100 | 7 | -5 | -41,67 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Выводы:

Коэффициент выбытия кадров на данном предприятии составляет большой процент, это связано с текучестью кадров, в основном из-за маленькой заработной платой. В 2006 и 2007 годах коэффициент выбытия увеличивается сначала на 35,49 %, затем еще на 11,73 %, т.к. и набор кадров тоже увеличивается.

Коэффициент приема кадров в течении трех лет увеличивается, т.к. была поставлена задача реализовать наибольшее количество услуг, что предприятию удалось. В результате коэффициент приема кадров составил в 2007 году 56,90 %, в 2008 году - 63,79 %.

Коэффициент текучести кадров равен коэффициенту выбытия кадров. В связи с текучестью кадров предприятие ведет постоянно набор дополнительных трудовых ресурсов.

Из расчетов видно, что наблюдается недостаток рабочей силы, но чисто теоретически. А на практике недостатка рабочей силы не существует. Производительность труда из-за уменьшения численности рабочих не падает, а наоборот повышается за счет уменьшения трудоемкости. Трудоемкость в свою очередь уменьшается в результате улучшения технического оснащения.

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

3. ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

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

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

2.На предприятии существует большая текучесть кадров. Руководящий состав предприятия руководствуется тем, что на рынке труда много свободной рабочей силы. Поэтому текучесть кадров компенсируется за счет нового приема рабочих. Хотя известно, что вновь принятых работников необходимо доучивать, представлять им время на адаптацию к конкретным условиям работы на данном предприятии, а в связи с увольнением работников предприятие несет потери, связанные с ранее понесенными им затратами на обучение и удовлетворение некоторых социальных потребностей увольняющихся работников.

3.Не уделяется должное внимание и на повышение квалификационного уровня рабочих.

4. Отсутствует мотивационный уровень рабочих: низка заработная плата.

На основании выше изложенного можно сделать вывод, что данном предприятии как таковое планирование потребности в кадрах не ведется.

Попробуем на конкретных примерах дать рекомендации по повышению эффективности работы в области кадровой политики ЗАО «Техно».

Первым мероприятием будет осуществление планирования потребности в кадрах для выполнения объема реализации, полученного в 2008 году.

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

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

Во-вторых, найдем среднее количество заказов, которое может быть предложено в следующем году (запланируем):

Кол. дог. =  = 76 заказов

Рассчитаем среднюю стоимость одного заказа в 2006 году:

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

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

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

А = Ор : В

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

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

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

Тр = 1 : В;

Тр2006 = 1 : 191,79 = 0,0052 ч./т.р.;

Уменьшим трудоемкость до 0,005.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2008 | 2009 |
| Трудоемкость | 0,0052 | 0,005 |

Можно найти новую выработку на одного рабочего:

В1 = 1 : То2006

В1 = 1 : 0,005 = 200 т.р.

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

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

Построим итоговую таблицу:

Таблица 6

«Влияние трудоемкости на потребное количество кадров на 2008 год»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | 2009 (от 2008) | 2009 | Отклонение | |
| абсолютное | относительное, % |
| 1 | Объем реализации, т.р. | 12076,4 | 12076,4 | - | - |
| 2 | Трудоемкость, ч./т.р. | 0,0052 | 0,005 | -0,0002 | -3,85 |
| 3 | Выработка на одного рабочего, т.р. | 191,79 | 200 | +8,21 | +4,28 |
| 4 | Потребное количество рабочих кадров, чел. | 63 | 60 | -3 | -4,76 |

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

Уменьшить трудоемкость можно:

-улучшением технического состояния старого оборудования;

-приобретением нового оборудования;

-мотивационной заинтересованностью.

Рассчитаем экономию численности, полученную путем снижения трудоемкости:

 , где

Тр1 ,Тр2 – трудоемкость изготовления продукции и услуг до и после внедрения ОТМ;

Опл – объем реализации услуг в плановом периоде;

Ф1 – эффективный фонд рабочего времени после внедрения ОТМ;

Квн – коэффициент выполнения норм выработки;

Кср – коэффициент срока действия мероприятия.

Квн = Тнорм : Тотр, , где

Тнорм – сумма нормо-часов на выполнение работ;

Тотр – сумма фактически отработанных часов.

Квн = 2004 : 1891,62 = 1,1

 чел.

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



Найдем рост производительности труда в результате экономии численности:

 (3.7.)

Эчобщ = 1,38 + 0,001 = 1,381 чел.



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

Из проведенных выше расчетов видно, что снижение трудоемкости прямо пропорционально увеличению производительности труда.

Экономия численности при повышении объема производства достигается ростом производительности труда, которое в свою очередь возможно:

- при внедрении новых технологий в производство;

-при обновлении производственного оборудования;

-при повышении материальной заинтересованности рабочих;

-при повышении квалификационного уровня работающих.

Заключение

Целью написания данного курсового проекта было изучение теоретических аспектов планирования потребности в кадрах предприятия и практическое их применение на примере конкретной организации.

Объектом исследования было предприятие ЗАО «Техно».

В первой главе курсовой работы были изложена сущность и содержание кадрового планирования на современном этапе.

Кадровое планирование – это постановка целей в области управления персоналом, а также определение сопутствующих этим целям задач, стратегий и мероприятий, направленных на своевременное удовлетворение потребности организации в персонале надлежащего количественного и качественного состава.

Кадровое планирование в организации преследует следующие цели: получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве; наилучшим образом использовать потенциал своего персонала; быть способной предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Для того, чтобы определить потребности организации в персонале, 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.

Современные организации используют различные методы планирования – от самых простых до сложных многофакторных моделей.

[Экстраполяция – наиболее простой и часто употребляемый метод – состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее.](http://old.midural.ru/midural-new/training/textbook/%D3%EF%F0%E0%E2%EB%E5%ED%E8%E5%20%EF%E5%F0%F1%EE%ED%E0%EB%EE%EC/Pages/glossary.htm#ekstra)

[Экспертные оценки – это метод, основывающийся на использовании мнений специалистов для определения потребностей в человеческих ресурсах](http://old.midural.ru/midural-new/training/textbook/%D3%EF%F0%E0%E2%EB%E5%ED%E8%E5%20%EF%E5%F0%F1%EE%ED%E0%EB%EE%EC/Pages/glossary.htm#ekspoc)[.](http://old.midural.ru/midural-new/training/%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%202/%D0%93%D0%9B%D0%9E%D0%A1%D0%A1%D0%90%D0%A0%D0%98%D0%99.doc)

Для нормирования работы необходимо провести её анализ. Известно два основных метода анализа работы:

* метод наблюдения;
* метод интервью.

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

В третьей главе «Выводы и предложения», на основе проведенного анализа сделан вывод, что на предприятии отсутствует система кадрового планирования.

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

Если в ближайшем будущем предприятие не примет никаких действий к совершенствованию планирования персонала, не остановит текучесть кадров, связанную с небольшой заработной платой, то даже при наметившийся тенденции увеличения производства ЗАО «Техно» может оказаться неконкурентоспособным предприятием.

Список литературы

1. Акимов О.Ю. Малый и средний бизнес. – М.: Финансы и статистика, 2007.
2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. – СПб.: Питер, 2005.
3. Бычин В.Б. и др. Организация и нормирование труда. – М.: Издательство «ЭКЗАМЕН», 2005.
4. Волкова К.А., Дежкин И.П. Предприятие. – М.: Экономика: НОРМА, 1997.
5. Волгина Н.А., Одегова Ю.Г. Экономика труда. – М.: Издательство «ЭКЗАМЕН», 2003.
6. Волков В.П., Ильин А.И. и др. Экономика предприятия. – М.: Новое знание, 2003.
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.:НОРМА-ИНФРА-М, 2000.
8. Демченков В.С., Милета В.И. Системный анализ деятельности предприятий. – М.: Финансы и статистика, 2006.
9. Ильин А.И. Планирование на предприятии. – Минск: Новое знание, 2000.
10. Кибанов А.Я. Основы управления. – М.: ИНФРА-М, 2002.
11. Кадровое планирование.// Экономика и учет труда. – 2002. - № 4. С. 65 – 78.
12. Кадровое планирование и мониторинг персонала. /Егоров А.// Финансовая газета. – 2002 - № 30. – С. 14 – 15.
13. Мазур И.И. и др. Корпоративный менеджмент. – М.: Высшая школа, 2008.
14. Чуев И.Н., Чечевицина Л.Н. Экономика предприятия. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2004.

##### 