**Содержание**

1. Понятие «система управления персоналом предприятия»….…3
2. Определение потребности в персонале и планирование его численности………………………………………………………………….…..6
3. Наем, отбор и профессиональная подготовка персонала предприятия…………………………………………………………………….10

Список использованной литературы……………………………………15

1. **Понятие «Система управления персоналом предприятия».**

Управление персоналом организации – это целенаправленная деятельность ведущего состава организации, руководителей и специалистов подразделений, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой политики, разработке оперативного плана работы с персоналом, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Государственная система управления трудовыми ресурсами Российской Федерации включает совокупность органов государственной, законодательной, исполнительной и судебной власти и управления, централизованно регулирующих основные социально-трудовые отношения, а так же методы управления и механизм их использования.

Для разработки системы управления персоналом необходимо пояснить, что рабочая сила является специфическим ресурсом и эта специфика накладывает определенный отпечаток на управление. Наиболее характерные отличия данного ресурса следующие:

- наёмный рабочий может отказаться от условий, которые предусматриваются на конкретном рабочем месте или предприятии в целом (в соответствии с договором контрактом);

- работник может уволиться из организации по собственному желанию;

- работник может бастовать;

- работник не может рассматриваться как первооснова, поскольку в его жизни постоянно происходят изменения;

- работник может переобучаться другим профессиям, специальностям;

- уровень оплаты труда является объектом длительных переговоров.

Система управления персоналом включает ряд функций, носителями которых являются различные подразделения по работе с персоналом:

- условия и безопасность труда;

- регулирование социально-трудовых отношений;

- оформление учета и системы работы с кадрами;

- подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала;

- оценка и развитие персонала;

- организация и нормирование труда персонала.

Управление персоналом осуществляется по следующим направлениям:

- экономическое – исследует конечный результат хозяйственной деятельности промышленного предприятия, т.е. определение потенциальной выручки и прибыли от реализации произведенной продукции и выполнения услуг;

- научно-техническое – предусматривает создание условий для обеспечения соответствующего уровня качества производимого товара, совершенствование структуры парка основного технологического оборудования в направлении повышения доли прогрессивной и ресурсосберегающей технологии, минимизации трудовых затрат;

- производственное – обеспечивает промышленное производство всеми необходимыми ресурсами, реализацию готовой продукции и выполнение услуг в соответствии с утвержденным планом производства;

- социальное – включает разработку и реализацию плана мероприятий по удовлетворению социальных интересов персонала предприятия.

В построении системы управления персоналом различают также принципы и методы. Все принципы реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом любого предприятия. Все их многообразие принято классифицировать на две большие группы: первая – принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом; вторая – принципы, определяющие направления системы управления персоналом.

Методы управления персоналом предприятия подразделяются на три группы: административные, экономические и социально-психологические. При их помощи вырабатываются методы воздействия на коллективы и отдельных работников для осуществления их деятельности. Все виды методов органично связаны между собой.

Многие годы основным структурным подразделением по управлению кадрами на предприятии являлся отдел кадров, который выполнял функции по приему и увольнению работников, изредка по организации их обучения. Эти отделы не выполняли всех функций по управлению персоналом , были укомплектованы неподготовленными работниками.

При переходе к рынку стали создаваться новые структурные подразделения – службы управления персоналом на базе отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Основные их задачи: оформление и учет кадров; социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений; информационное обеспечение; анализ кадрового потенциала и определение потребности в персонале; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; трудовая адаптация работника; управление мотивацией труда и др.

Перечисленные задачи способны решать люди, которые заняты в этих службах. Именно они могут обеспечить функционирование и обновление систем управления персоналом на предприятии. Среди множеств качеств, которыми должны обладать специалисты по управлению персоналом, наиболее важную роль играют:

-знание бизнеса (сферы деятельности предприятия);

-профессиональные знания и навыки в области управления персоналом;

-лидерство и умение управлять;

-способность к обучению и развитию.

**2. Определение потребности в персонале и планирование его численности.**

Потребность в персонале – это совокупность работников соответствующей структуры и квалификации, объективно необходимых фирме для реализации стоящих перед ней целей и задач согласно избранной стратегии развития.

Цель кадрового планирования заключается в том, чтобы предоставить работникам рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их способностями и склонностями, так и с требованиями производства. При планировании персонала предприятие должно учитывать не только спрос, но также и то, какой персонал имеется в настоящее время и какие работники будут потенциально нужны в будущем. Прежде всего определяется потребность в персонале, изучаются источники привлечения персонала, которые подразделяются на внутренние – дополнительная работа, перераспределение заданий или перемещение работников; внешние – наем новых работников.

Определение потребности в персонале – важнейшее направление в системе управления персоналом, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала. При определении потребности в персонале необходимо учитывать следующие обстоятельства:

- потребность в высвобождении персонала в связи с ростом производительности труда, сокращением объёма производства, простоями и др.;

- потребность в увеличении численности персонала, связанного с расширением производства;

- потребность в замещении персонала по годам планируемого периода в связи с увольнениями, уходом на пенсию, переходом на инвалидность и др.

Можно выделить несколько основных методов расчета количественной потребности в персонале. Исходными данными для определения необходимой численности рабочих, их профессионального и квалифицированного состава являются: производственная программа, нормы выработки (времени), планируемый рост производительности труде, структура работ. При упрощенных расчетах общая потребность предприятия в персонале ***Ч*** определяется отношением объема производства ***Оп*** к запланированной выработке на одного работающего ***В***.

***Ч = Оп : В***.

*Определение численности рабочих по трудоспособности.* Планированию численности рабочих предшествует составление баланса рабочего времени одного рабочего в год, измеренного в человеко-часах или человеко-днях.

Плановая трудоемкость производственной программы определяется по плановому нормативу трудовых затрат на единицу продукции, умноженному на плановый выпуск продукции. С помощью этих данных и планируемого продукта выполнения норм рассчитывается численность основных рабочих-сдельщиков ***Чрс*** по формуле:

***Чрс =*** $\frac{Тпл.тех}{Фпл. ×Квн},$

где ***Тпл.тех*** – плановая технологическая трудоемкость;

***Фпл.*** – баланс рабочего времени одного рабочего в год;

***Квн*** – планируемый процент выполнения норм выработки (времени) рабочими.

*Определение численности рабочих по нормам обслуживания и числу рабочих мест.* При наличии норм обслуживания численность рассчитывается по формуле:

***Чр =*** $\frac{М×С}{Ноб}×Кпер,$

где ***М*** – количество объектов обслуживания;

***С*** – число смен в сутки;

***Ноб*** – норма обслуживания;

***Кпер*** – коэффициент перевода явочной численности в списочную.

Расчет численности рабочих по количеству рабочих мест определяется по формуле:

***Чр = М × С × Кпер*** ,

где ***М*** – количество рабочих мест.

*Определение численности руководителей, специалистов и служащих.* Планирование их численности осуществляется на основе нормативного метода. В качестве разновидности данного метода может быть представлен подход для определения численности административно-управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца, которая представляет собой:

***Ч =*** $\frac{\sum\_{i=1}^{n}m ×t}{T}×\frac{Квн+t}{Т}×\frac{Кнрв}{Кфрв},$

где ***Ч*** – численность административно-управленческого персонала определенной профессии, специальности, подразделения и т.п.;

***n*** – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку данных категорий специалистов;

***mi*** – среднее количество определенных действий (расчетов, обработки запасов, переговоров и т.п.) в рамках ***i***-го организационно-управленческого вида работ за установленный промежуток времени;

***ti*** – время, необходимое для выполнения единицы ***m*** в рамках ***i***-го организационно-управленческих работ;

***Т*** – рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

***Кнрв*** – коэффициент необходимого распределения времени;

***Кфрв*** – коэффициент фактического распределения времени;

***tp*** – время на различные работы, которые невозможно учесть в предварительных (плановых) расчетах.

*Определение среднесписочной численности рабочих.* В этих целях применяются два метода расчета: по коэффициенту среднесписочного состава и по проценту невыходов:

***Чр.сп = Чр.яв × Ксп*** ,

где ***Чр.яв*** – явочная численность рабочих, человек;

***Ксп*** – коэффициент среднесписочного состава:

***Ксп =*** $\frac{Фн}{Фр} ,$

где ***Фн*** – номинальный фонд рабочего времени (дни работы предприятия);

***Фр*** – реальный фонд рабочего времени (дни выхода рабочих на работу).

***Чр.сп =*** $\frac{Чр.яв ×100}{100-H}$***,***

где ***Н*** – общее количество планируемых невыходов на работу, %.

Все расчеты численности персонала должны базироваться на нормировании труда, значение которого в условиях рыночных отношений неизмеримо возрастает. Для расчета численности персонала применяются различного рода нормы: времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости.

Кроме общей, выделяют еще дополнительную потребность в персонале, которая представляет собой разность между общей потребностью и фактическим наличием кадров на начало планового периода. Дополнительную потребность в рабочих рассчитывают на плановый год и на каждый квартал, поскольку объем производства и убыль рабочих по кварталам неравномерны. Дополнительную потребность в специалистах и служащих определяют на плановый год по числу вакантных должностей исходя из утвержденных штатов, а также с учетом ожидаемого выбытия этих работников по различным причинам.

Неотъемлемая задача планирования персонала – определение издержек, необходимых для обеспечения предприятия квалифицированными работниками. При этом имеются в виду расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение. Планирование издержек по персоналу предполагает учет всех количественных и качественных структурных факторов, соответствующих ценовых и тарифных компонентов.

1. **Наем, отбор и профессиональная подготовка персонала предприятия.**

Одним из этапов управления персоналом на предприятии является наем и отбор работников.

Наем на работу – это ряд действий, предпринимаемых предприятием для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных предприятием.

Отбор – процесс, в котором предприятие отбирает из списка заявителей кандидата или несколько кандидатов, которые наилучшим образом подходят по критериям для вакантного места, принимая во внимание условия окружающей обстановки.

Существует много способов набора нового персонала. Цель менеджера по персоналу – правильно выбрать источник, который может дать нужного кандидата на должность, это могут быть и прежние сотрудники, и случайные претенденты, и размещение объявлений в средствах массовой информации, и учебные заведения, и различного рода семинары и т.д.

После набора соответствующего количества кандидатов необходимо провести отбор, т.е окончательный выбор претендента. Собеседования и объективные тесты – самые распространенные методы, используемые для окончательного выбора.

Для принятия решений по отбору претендентов на вакантную должность необходимо также проанализировать некоторые документы, требующиеся при подаче заявления о приеме на работу (например, автобиографию, справки об образовании, рекомендации с прежних мест работы), а затем провести заключительную беседу.

Работники служб управления персоналом (отделы кадров) анализируют эффективность методов отбора, используя так называемый коэффициент отбора.

*Коэффициент отбора =* $\frac{число отобранных желающих}{число желающих из которых осуществляется отбор}$

Для разных профессий величина коэффициентов отбора разная: менеджеры около 1:2; служащие около 1:2; квалифицированные рабочие около 1:1 и т.д.

Типичный процесс принятия решений по отбору обычно содержит семь ступеней:

1.Предварительная отборочная беседа.

2.Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты.

3.Беседы по найму.

4.Тесты по найму.

5.проверка различных документов и послужного списка кандидата.

6.Медицинский осмотр.

7.Принятие решения.

В системе отбора персонала важную роль играет деловая оценка кадров, которая представляет собой установление соответствия качественных характеристик персонала требования рабочего места или должности.

Оценка помогает определить, во-первых, какие работники требуют большей подготовки и, во-вторых, результаты программ подготовки персонала. Она так же помогает установить и укрепить деловые отношения между подчиненными и руководителями при обсуждении результатов оценки и побуждает руководителей оказать необходимую помощь.

Оценка служит юридической основой переводов, продвижений по службе, наград и увольнений. Она позволяет получить необходимую информацию для того, чтобы определить заработную плату, различного рода выплаты и доплаты работнику. Различают два основных вида деловой оценки: оценку кандидатов на вакантную должность и текущую периодическую оценку сотрудников предприятия.

Система повышения квалификации персонала - важное условие сохранения конкурентоспособности организации. Даже при высочайшем качестве товара или услуги, производимой компанией, для достижения успеха необходимо чтобы все звенья компании работали быстро, слаженно и профессионально. Особенно это актуально в условиях быстро меняющегося внешнего окружения организации, невозможности прогнозировать его развитие на долгосрочный период. Для каждой категории работников необходимо разработать собственную подсистему подготовки и переподготовки.

Определение потребности в обучении может производиться на различных уровнях (предприятия, подразделений, рабочих мест). Они зависят от результатов освоения новой работы, перевод на новую работу, продвижение по службе, внесения изменений в законодательство, при реорганизации, аттестации и т.п. Заключительным этапом является оценка результатов обучения, на котором подводятся итоги обучения, выявляется степень подготовки, экономическая эффективность обучения, сроки окупаемости затрат.

Весьма важным является знание существующих методов обучения и умение рационально их использовать в управленческой деятельности. Среди значительного многообразия целесообразно выделить следующие из них: самосовершенствование, наставничество, обучение на рабочем месте, введение в должностные обязанности, ротация работ, плановые курсы совершенствования, активное обучение, дистанционное обучение, консультирование. Руководство предприятия должно решить, какой из методов обучения наиболее приемлем для той или иной категории работников или отдельного работника.

Особое внимание следует обратить на дистанционное обучение, преимуществом которого является то, что оно может происходить независимо от места нахождения работника. В России накоплен положительный опыт в этой области. Например, Всероссийский заочный финансово-экономический институт является центром заочного обучения. Он имеет несколько факультетов, специальностей и специализаций, разветвленную сеть территориальных подразделений.

Современная техника сумела расширить диапазон и интенсивность дистанционного обучения. Видео-кассеты, соединенные в некоторых случаях с компьютером, позволяют обучаемому получить дополнительные стимулы, поскольку слушатель может наблюдать профессиональных преподавателей (ведущих профессоров, высококвалифицированных специалистов в определенной области знаний и т.д.). Слушатель получает хорошо разработанные методические указания и учебную литературу.

Руководители служб по управлению персоналом обязательно должны оценивать результаты обучения. Для оценки результатов по ряду вопросов используется количественная шкала. Прежде всего, это непосредственная реакция участников учебного процесса – на сколько понравилось им содержание учебного курса? Была ли программа интересной? Далее важно контролировать, появились ли у обучающихся лиц новые полезные знания. Приоритетными качественными ориентирами являются профессионализм, коммуникации, технические навыки.

Одна из важнейших задач системы управления персоналом – предоставление работникам условий по развитию своих возможностей для карьеры. Понятие карьеры имеет много значений. С точки зрения производства карьера – это продвижение по службе, что связано с трудовым опытом, профессионализмом, которые человек приобретает на протяжении всей своей жизни.

Деловая карьера человека проходит четыре стадии:

- предварительную (обучение в школе, другом учебном заведении);

- первоначальную (переходы с одной работы на другую);

- стабильной работы (с сохранением одной и той же работы);

- отставки (выход на пенсию).

Продолжительность каждой стадии различна для каждого человека, но большинство проходит через все эти стадии.

Для развития карьеры в зарубежных фирмах работникам предлагаются специальные программы обучения или детализированные консультационные услуги для совершенствования индивидуальных планов продвижения по службе. Общей целью этих программ является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижениями на предприятии.

Человек должен определиться со своими желаниями или возможностями и через консультирование понять, какого рода средства ему необходимы: обучение, тренинг, развитие. Предприятие так же должно определить свои потребности и возможности в управлении персоналом, чтобы спланировать и обеспечить необходимую информацию, а так же возможности обучения и развития своих работников.

Результатами профессиональной подготовки персонала является повышение эффективности работы персонала, повышение качества продукции, улучшение организационной культуры на основе более квалифицированного подхода к решению организационных проблем, стабилизация кадрового состава на основе предоставления организацией возможности профессионального, карьерного и личного роста сотрудникам.

**Список использованной литературы**

1. Сергеев И.В., Веретенникова И.И. Экономика организаций (предприятий): учеб./под ред. И.В. Сергеева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008 – 560с.
2. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ Под ред. проф. В.Я Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 4-е изд, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 670с. – (серия «Золотой фонд российских учебников»).
3. Экономика организации (предприятия):Учебник/Под ред. Н.А Сафронова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2004. – 618с.
4. Грузинов В.П. Экономика предприятия (предпринимательская): Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 795с.
5. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ Л.Я Аврвшков, В.В. Адамчук, О.В Антонова и др.; Под ред. проф. В.Я Горфинкеля, проф. В.А Швандера. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 742с.

5.05.2009г