МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ И КАЧЕСТВЕННОГО СОСТАВА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Работу выполнила Д.Р. Ибрагимова

(подпись)

Направление подготовки 38.03.01 Экономика курс 3

(код, наименование)

Направленность (профиль) Экономика предприятий и организаций

Научный руководитель

ст. преподаватель М.А. Кротова

(подпись, дата)

Нормоконтролер

ст. преподаватель М.А. Кротова

(подпись, дата)

Краснодар

2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

1. Теоретико-методические основы изучения ключевых вопросов кадрового планирования на предприятии 5

1.1. Эволюция теоретических представлений о качестве и количестве персонала предприятия 5

1.2. Методы определения оптимальных качества и количества персонала 9

1.3. Методы анализа и оценки качества и количества персонала 18

2. Анализ и оценка трудовых ресурсов на примере ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» 22

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия 22

2.2. Анализ основных финансово-экономических и социально-трудовых показателей деятельности предприятия 24

2.3. Анализ и оценка трудовых ресурсов в разрезе их численности и качества на примере ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» 27

2.4. Определение оптимального размера и качественного состава и количественной потребности в персонале на предприятии 32

3. Предложения, рекомендации и мероприятия по оптимизации качественного и количественного состава персонала на предприятии 36

Заключение 40

Список использованной литературы 42

ВВЕДЕНИЕ

 Персонал предприятия является главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность. Персонал предприятия приводит в движение материально-вещественные элементы производства, создаёт продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли. Определение потребности в персонале имеет количественный и качественный характер.

 Количественная оценка потребности призвана ответить на вопрос «сколько» и основана на анализе действующей и планируемой организационной структуры, требований технологии производства и маркетингового плана.

 Качественная потребность в персонале – это потребность в кадрах по специальностям, профессиям, категориям – «каких». Она определяется из требований к должностям и рабочим местам, которые содержатся в описаниях рабочих мест и должностных инструкциях, профессионально-квалификационного деления работ, которое отражено в технологической документации на рабочий процесс, штатного расписания и документации, в которой содержатся различные регламентирующие условия управленческой деятельности с выделением требований к составу исполнителей.

 Определение качественной и количественной потребности в персонале имеет схожее значение с понятиями «кадровое планирование», «планирование персонала», «планирование рабочего состава организации». Базой кадрового планирования являются анализ потребностей в персонале и изучение информации о производительности работающих и издержках на их содержание.

 Актуальность темы курсовой работы определяется повышением роли кадрового планирования, обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования.

 Объектом исследования является предприятие ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23».

 Предметом исследования выступает система управления персоналом предприятия.

 Целью данной курсовой работы является анализ состава, структуры и обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и разработка предложений, рекомендаций и мероприятий по оптимизации качественного и количественного состава персонала на предприятии.

 В соответствии с поставленной целью предполагается решить следующие задачи:

 − привести понятия качественной и количественной потребности в персонале;

 − рассмотреть эволюцию теоретических представлений о качестве и количестве персонала предприятия;

 − изучить методы определения оптимальных качества и количества персонала и методы анализа и оценки качества и количества персонала;

 − проанализировать и произвести оценку трудовых ресурсов на предприятии ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» в разрезе их численности и качества;

 − сформулировать предложения, рекомендации и мероприятия по оптимизации качественного и количественного состава персонала на предприятии.

 Курсовая работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованной литературы. В первой главе содержатся теоретико-методические основы изучения ключевых вопросов кадрового планирования на предприятии, во второй главе даны анализ и оценка трудовых ресурсов на примере предприятия ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23», в третьей главе сформулированы предложения, рекомендации и мероприятия по оптимизации качественного и количественного состава персонала на предприятии.

1. Теоретико-методические основы изучения ключевых вопросов кадрового планирования на предприятии

1.1. Эволюция теоретических представлений о качестве и количестве

персонала предприятия

 В последние годы на российскую модель управления переносится западная терминология из сферы микроэкономики, менеджмента, индустриальной социологии. Примером этого может служить категория «Персонал» [3].

 Термин «Персонал» охватывает совокупность работников в рамках определенных организационных единиц и характеризует социально-психологические аспекты трудовой деятельности [13]:

 − во-первых, наличие общеорганизационной цели деятельности;

 −во-вторых, существование разделения труда, основанного на специализации выполнение работ (трудовых заданий) по достижению цели;

 − в-третьих, формирование структуры власти, иерархии полномочий и ответственности;

 − в-четвертых, установление правил и процедур, описывающих права, обязанности и функции каждого члена общности, а также правила и процедуры, касающиеся исполнения работы;

 − в-пятых, функционирование развитой коммуникативной сети;

 −в-шестых, распределение работников по рабочим местам в зависимости от объема и структуры человеческого капитала конкретной личности;

 − в-седьмых, формальные отношения между отдельными работниками в команде обусловлены должностными инструкциями, договорами, обязательствами и т.п. и носят безличный характер;

 − в-восьмых, господство определенной формы собственности на средства производства и результаты совместной деятельности.

 Итак, персонал предприятия, организации – это объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

 Определение потребности в персонале − одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить необходимый на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

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

 Определение количественной потребности в персонале сводится к выбору метода расчета численности сотрудников, установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности на определенный временной период.

 Качественная характеристика персонала предприятия определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности ее работников для достижения целей предприятия и производства работ.

 Свое выражение эволюция управления персоналом находила в смене концепций управления.

Концепция использования трудовых ресурсов просуществовала с конца XIX в. до 60-х годов ХХ века. В это время главенствующей рассматривалась только одна функция человека на производстве – его труд. Оценка труда при этом выражалась в двух основных показателях: затраты рабочего времени и заработная плата. Развитие концепции “использование трудовых ресурсов” характеризовалось только производственной ориентацией, обусловившей рассмотрение работающих как обезличенные “ресурсы”, наравне с ресурсами материальными, финансовыми и другими [21].

До 60-х годов в вопросах планирования численности персонала ориентировались лишь на текущие потребности организации. При таком подходе работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое ему количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение избыточного персонала практически ничего не стоило. Изменения в условиях деятельности организаций выдвинули в качестве общего для всех требование ориентироваться при формировании ресурсов не только на текущие потребности, но и на длительную перспективу. Это требование касается всех видов ресурсов, в том числе и человеческих [14].

 Практически одновременно с развитием концепции использование трудовых ресурсов возникла и концепция “научного администрирования”. Широкое развитие она получила в начале 20-х годов ХХ века. Управление работником осуществляется через административные механизмы, прежде всего, с помощью принципов и методов руководства, передачи полномочий должностных лиц, четкого определения функции работника. Широкое распространение в конце XIX – начале XX века концепции “научного администрирования” обусловливалось развитием рынков сбыта во всех промышленно развитых или развивающихся странах того времени. В этот период на предприятиях возникают кадровые службы (отделы кадров). Однако кадровые службы в организациях в этот период рассматривались как отделы “учета фактического использования работающих” и решали только канцелярские задачи. Таким образом, управление персоналом в организации занимало пассивную позицию по отношению к происходящим событиям. Данный этап можно обозначить как пассивное управление персоналом.

 Следующей концепцией в историческом развитии подходов к организации управления персоналом стала концепция управления человеческими ресурсами, получившая развитие в 50 – 70 –х гг. ХХ века. В основе данной концепции положено представление о человеке как о не возобновляемом ресурсе, являющимся элементом социальной организации в единстве трех компонентов: трудовая функция, социальные отношения, состояние работника. Зарождение этой концепции связывают с развитием психологической науки и проведением ряда социально-психологических исследований по определению взаимосвязи социально-психологических особенностей человека и производительности труда. Одним из создателей новых форм и методов управление персоналом в промышленности, стоящим на позициях концепции “управление человеческими ресурсами” был американский социолог Э. Мэйо. В ходе проведенных экспериментов он пришел к выводу, что существует взаимосвязь между экономическими результатами функционирования производства и мотивацией членов данной организации, а также социальными аспектами управления. Это обусловливает рост интереса руководства организаций к роли кадров на производстве, что является причиной расширения работы кадровых служб. Вводятся психологические отделы, службы, должности штатных психологов [7].

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

 В 80-х годах ХХ века создается концепция “управления персоналом”. В этой концепции человек является главным субъектом организации особым субъектом управления. В соответствии с ней стратегия и структура организации строятся на основе учета способностей человека. Появление концепция управления человеком (персоналом) обусловлено изменениями условий рыночной среды. Возникли ряд социально-психологических факторов, обуславливающих смену парадигмы управления кадрами [10]:

 − рост потребности организаций к быстрой и оперативной концентрации интеллектуального потенциала на «прорывных» направлениях;

 − смена роли управленческого персонала всех уровней (высшего, среднего и младшего звена), а также роли рядовых работников в системе взаимоотношений «работник-работодатель».

 Данные требования означают на практике необходимость наличия высококвалифицированного персонала, имеющего не только профессиональную, но и специальную психологическую подготовку. Помимо этого, психологами установлено, что творческий процесс возможен исключительно в условиях высокой мотивации работающего к своему труду. Формирование же такой мотивации становится возможным, только если работник заинтересован в результатах своего труда, и ориентирован на труд «во благо организации».

 Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что в течение ХХ века произошла глубокая трансформация концепций управления персоналом по двум основным направлениям [7]:

 − увеличение активности кадровых служб по участию в управлении организацией;

 − увеличение роли социальной составляющей управления, то есть удовлетворения потребностей работающих и развитии роли человека в управлении и производстве.

1.2. Методы определения оптимальных качества и количества персонала

 Расходы на персонал явно коррелируют с его численностью, а, следовательно, нужно уметь рассчитывать, какова будет оптимальная численность персонала. Для этого существует ряд методов.

 Прежде чем говорить о конкретных методах расчета численности персонала, стоит обозначить основные принципы, на которых будет основан любой расчет численности [5].

 −Численность должна быть рассчитана с учетом оптимизации деятельности (внедрения нового оборудования, программного обеспечения, технологий деятельности, новых рабочих процедур и т. п.). Расчет численности персонала без учета оптимизации деятельности в конечном итоге приведет в лучшем случае к той же самой численности, что есть на текущий момент. Обязательно надо учитывать резервы роста производительности труда.

 −Методы расчета численности необходимо подбирать дифференцированно в зависимости от категории персонала. Все методы расчета имеют свою область применения, которая, как правило, зависит от характера деятельности сотрудников.

 −При выборе того или иного метода следует учитывать сложность самого метода, доступность и трудоемкость сбора исходных данных для расчета, а также требования к конечному результату.

 Нельзя сказать, что существует единственно правильный способ расчета численности персонала. Как правило, для каждого предприятия в конечном итоге появляется своя уникальная методика расчета численности.

 Качественная потребность в персонале (т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований) рассчитывается исходя из [5]:

 − организационной структуры управления;

 − профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;

 − требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;

 − штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей;

 − документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

 Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и т.п. критериям сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

 Качественная потребность в специалистах и руководителях может быть определена путем последовательной разработки следующих организационных документов [5]:

 − системы целей как основы организационной структуры управления;

 − общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений;

 − штатного расписания;

 − должностных инструкций (описаний рабочих мест) специалистов и руководителей. Этот вид документа может использоваться как основа расчета трудоемкости выполнения должностных функций.

 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.

 Среди наиболее широко применяющихся методов расчета численности можно назвать:

 − ориентировочный метод;

 − метод прямого нормирования;

 − метод экспертных оценок;

 − метод функционального анализа;

 − статистический метод с использованием нормообразующих факторов.

 Разумеется, это не единственные методы расчета численности персонала. В частности, можно упомянуть следующие методы (табл. 1).

Таблица 1. Дополнительные методы расчета численности персонала [3].

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование метода | Краткое описание |
| Метод, основанный на трудоемкости производственной программы | Численность определяется путем деления трудоемкости производственной программы на полезный фонд рабочего времени одного работника |
| Метод расчета по нормам обслуживания (агрегат-метод) | Численность персонала определяется количеством обслуживаемых машин и агрегатов |
| Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности | Частный случай предыдущего метода. Необходимое количество работников (нормативы численности) определяются на основе норм обслуживания |
| Маржиналистский (приростный) подход | Основан на анализе предельной продуктивности факторов производства (в том числе труда). Наем дополнительного работника обусловливается величиной приносимого им дополнительного дохода |

 Суть ориентировочного метода заключается в планировании численности путем корректировки базовой величины (при изменении объемов производства). Определение численности персонала происходит на основе ожидаемого изменения объема производства и производительности труда работников [3].

 Метод применим для предприятий с однородным производством, так как применение данного метода к предприятию, выпускающему разнородную продукцию небольшими партиями, будет некорректным.

 Достоинством данного метода является то, что в нем используется относительно небольшой объем исходной информации и не требуется построения сложных математических моделей.

 К недостаткам метода относятся высокие требования к качеству исходной информации и к точности оценки изменения производительности труда в плановом периоде.

 Алгоритм расчета следующий:

 1. Сбор исходных данных по отчетному периоду (объем производства, производительность труда, численность персонала в отчетный период).

 2. Определение (прогнозирование) для планового периода объемов производства и производительности труда.

 3. Расчет численности персонала для планового периода (определяется как произведение объемов производства на производительность труда).

 4. Сравнение численности персонала в плановом и отчетном периоде

 Суть метода прямого нормирования сводится к тому, что численность персонала определяется количеством и загрузкой обслуживаемых машин, агрегатов, либо как вариант – необходимое количество работников (нормативы численности) определяется на основе норм обслуживания. Применение данного метода требует развитой системы нормирования труда в компании [3].

 Расчетная формула:

Чнорм = (Тн х Оф/Е)/Фв,

 где

Чнорм – нормативная численность на выполняемый объем работ, чел.;

Тн – нормативные трудозатраты в чел\*час на единицу измерения объема работ;

Оф – планируемый объем работ (м2, т и т. п.);

Е – единица измерения объема работ (м2, 100 м2, т, 100 т и т. п.); Ф

в – годовой фонд рабочего времени (час);

Выражение Тн х Оф/Е представляет собой трудозатраты на весь объем работ.

 Достоинством прямого нормирования является его высокая точность, а также метод позволяет учитывать особенности производства в наиболее полной мере. Однако метод требует наличия большого массива данных. Исходные данные часто ограничены только отечественным опытом, в результате по сути определяется верхняя допустимая граница численности персонала, а не его оптимальное значение.

 Идея метода экспертных оценок довольно проста, она заключается в сборе и обработке мнений экспертов по вопросу о численности персонала. Обычно такой способ выбирают, когда отсутствует детальная и структурированная информация, которая необходима для применения других методов. Часто используется также для корректировки ранее рассчитанных нормативов [3].

 Достоинствами данного метода являются быстрота и невысокая трудоемкость его реализации. Однако точность данного метода невелика, в первую очередь из-за риска получения субъективных, научно необоснованных оценок.

 Алгоритм использования данного метода следующий:

 1. Формируется группа экспертов, которая в силу своих знаний и практического опыта способна ответить на поставленные вопросы по численности персонала.

 2. Проводится сбор мнений экспертов по оценке численности персонала в подразделениях или компании в целом.

 3. Проводится сбор данных о численности персонала в аналогичных предприятиях (передовых с точки зрения применяемых технологий).

 4. Проводится согласование мнения экспертов различными методами (например, метод Дельфи, метод устранения крайних оценок с последующим усреднением и т. п.) с учетом сравнения данных по численности на аналогичных предприятиях.

 Успех применения данного метода определяется в первую очередь правильным подбором экспертов по проблеме численности персонала, которые высказали бы независимое мнение.

 Метод функционального анализа применяется, как правило, для руководителей и специалистов, занимающихся административно-управленческой деятельностью. Данная категория сотрудников вообще трудно поддается нормированию в силу трудно формализируемой деятельности [3].

 Суть метода заключается в сборе, анализе и статистической обработке данных о выполняемых подразделением функциях. На основе этих данных делается вывод о необходимом количестве сотрудников подразделения.

 Общая последовательность действий при реализации данного метода следующая:

 1. Производится сбор данных о функциях, которые выполняют работники подразделения.

 2. Выясняется распределение функций подразделения по сотрудникам.

 3. Уточняются временные и частотные характеристики выполнения каждой из функций (каковы среднее время выполнения функции и количество выполнений функции в течение периода времени). Как правило, характеристики функций выясняются при проведении так называемого фотографирования рабочего времени.

 4. На основе полученной матрицы функций производятся анализ распределения функций по сотрудникам, загруженности сотрудников и поиск резервов рабочего времени для их выполнения.

 5. Производится вычисление необходимого количества сотрудников по формулам, аналогичным приведенным ниже.

 Расчет количества сотрудников может производиться по следующим формулам [18]:

Чсп = Нн х Q/Фрв или Чсп = (Нi х Qi + tд)/Фрв,

 где

Нн и Hi – норма времени на выполнение определенной операции единицы работы, час;

Q и Qi – общий объем данного вида работ, подлежащих исполнению в периоде;

tд – затраты времени на выполнение прочих операций, не предусмотренных нормативами;

Фрв – плановый эффективный фонд рабочего времени одного работника за период, час.

 При анализе загруженности сотрудников обычно пользуются следующей формулой [18]:

Загруженность = Ni х Tiср / Tфрв,

 где

Ni – количество выполнения функций в периоде сотрудником;

Tiср – среднее время выполнения iфункции;

Tфрв – плановый фонд рабочего времени сотрудника в периоде.

 При этом нормальной загруженностью работников следует считать величину в 80–90 % от фонда рабочего времени, так как превышение этой величины не оставляет резервов на отпуска, больничные, а самое главное – внеплановые работы; загруженность ниже этой величины свидетельствует о неполной загрузке и, следовательно, о превышении необходимой численности персонала. Такая ситуация может быть оправданной только в случае планируемой пиковой нагрузки в будущем.

 Статистический метод с использованием нормообразующих факторов определяет численность персонала на основе расчетов с применением корреляционно-регрессивного анализа. Алгоритм метода заключается в следующем:

 1. Определяем перечень основных функций в системе управления компанией. Если нужно рассчитать численность не по всем, а по отдельным направлениям деятельности, то функции определяются только для данных направлений.

 2. Распределяем функции между подразделениями компании.

 3. Экспертным путем определяем факторы, которые оказывают воздействие на численность персонала (по функциям подразделений), и выполняем отбор наиболее значимых факторов по каждой функции.

 4. Формируем массив исходных данных по отобранным факторам.

 5. Формируем регрессионные уравнения для численности персонала и с их помощью рассчитываем численность персонала в плановом периоде.

 Строим уравнение регрессии на основе отобранных значимых факторов [18]:

У = а0 + а1Х1 + а2Х2 + … аnXn

 Данное уравнение устанавливает ориентировочную зависимость общей численности персонала предприятия от значимых факторов, определяющих потребность в рабочей силе. Адекватность полученного уравнения проверяется по критерию «коэффициент множественной корреляции» (R2), который должен быть не ниже 0,7–0,8, значимость < 0,05 и фактический критерий Фишера больше табличного (Fф > Fтабл.). Для анализа можно применять MS Excel или специализированные пакеты Statistica, Stadia, SPSS, Statdraphics и др. Ограничения: общее количество факторов Х в уравнении (n) не более 30; число временных периодов (t) должно составлять t > n + 1. В результате получаются зависимости численности персонала.

 У метода есть следующая особенность: при построении уравнений на основе сложившейся динамики исходных данных нормативная численность часто завышается. Для устранения данного недостатка следует:

 − использовать исходные данные передовых предприятий отрасли (холдинга, конкурентов);

 − использовать данные передовых зарубежных предприятий (справочники, сбор данных за границей);

 − корректировать расчеты по уравнениям регрессии на основе сравнительного анализа.

1.3. Методы анализа и оценки качества и количества персонала

 Количественная характеристика персонала предприятия в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников. Списочная численность работников предприятия — это показатель численности работников списочного состава на определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Явочная численность — это расчетное количество работников списочного состава, которые должны явиться на работу для выполнения производственного задания. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни, командировки и т. д.) [21].

 Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца (включая праздничные и выходные дни) и деления полученной суммы на число календарных дней месяца. Среднесписочная численность работников за квартал (год) определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы работы предприятия в квартале (году) и деления полученной суммы на 3 (12) соответственно. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет работников списочного состава, в том числе учет приказов (распоряжений) о приеме, переводе работников на другую работу и прекращении трудового договора.

 Динамику численности работников предприятия можно рассматривать в двух направлениях [21]:

 − как внешний оборот, т. е. прием новых работников на предприятие и их увольнение;

 − как внутренний оборот, т. е. переход работников из одной категории в другую, меняющий структуру, но сохраняющий общую численность.

 Движение рабочей силы на предприятии, связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность производства.

 Анализ движения рабочих кадров выполняется путем расчета следующих коэффициентов.

 Обобщающим показателем изменения численности работников как вследствие приема, так и вследствие их увольнения является коэффициент оборота рабочей силы (отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников), а также коэффициенты оборота по приему (отношение числа принятых к среднесписочной численности работников) и выбытию персонала (отношение числа уволенных к среднесписочной численности работников) [21]:

Коб = (Nпр + Nув ) / ЧПср

Кпр = Nпр / ЧПср

Квыб = Nув / ЧПср

 Важным является также получение коэффициента необходимого оборота (отношение числа уволенных в связи с переходом на инвалидность, со смертью, призывом в армию, переходом на другие предприятия, направлением на учебу к среднесписочной численности) и коэффициента текучести рабочих кадров (отношение числа уволенных за нарушение трудовой дисциплины, по решению суда и по собственному желанию к среднесписочной численности) [21]:

Кнеобх = Nнеобх / ЧПср

Ктек = Nтек / ЧПср

 Кроме коэффициентов, характеризующих движение рабочей силы, рассчитывается также коэффициент постоянства персонала предприятия:

Кпост = Nпост / ЧПср,

 где

ЧПср – среднесписочная численность персонала; Nпр – количество принятого на работу персонала; Nув – количество уволившихся работников; Nнеобх – количество работников, выбывших по необходимости; Nтек – количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины; Nпост – количество работников, проработавших весь год.

 Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется также сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью.

 Качественная характеристика персонала предприятия определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности ее работников для достижения целей предприятия и производства работ.

 Качественные характеристики персонала предприятия и качество труда оценить значительно сложнее. В настоящее время нет единого понимания качества труда и качественной составляющей трудового потенциала рабочей силы. Длительные дискуссии по этим вопросам в экономической литературе в 1940—60-х и в 1970-х годах наметили лишь основной круг параметров или характеристик, определяющих качество труда: экономические (сложность труда, квалификация работника, отраслевая принадлежность, условия труда, трудовой стаж), личностные (дисциплинированность, наличие навыков, добросовестность, оперативность, творческая активность), организационно-технические (привлекательность труда, его техническое оснащение, уровень технологической организации производства, рациональная организация труда) и социально-культурные (коллективизм, социальная активность, общекультурное и нравственное развитие) [16].

 Необходимо анализировать и качественный состав по профессиям и квалификации. Для специалистов и служащих уровень их квалификации определяется уровнем специального образования и зависит от результатов аттестаций. Для рабочих исходный показатель квалификации – тарифный разряд.

 Для оценки соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ сравниваются средние тарифные разряды, рассчитанные как средневзвешенные по количеству рабочих данного тарифного разряда. Если фактический средний тарифный разряд рабочих ниже планового и ниже среднего тарифного разряда работ, то это влияет на качество выпускаемой продукции. Если он выше среднего тарифного разряда, то рабочим за менее квалифицированную работу необходимо производить доплату по тарифу.

2. Анализ и оценка трудовых ресурсов на примере ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

 Общество с ограниченной ответственностью «ПЕРЕВОЗКИ 23» (ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23») ведет свою историю с января 2005 года. В тот период, предприятие было организовано как ООО «Машоптторг» для осуществления торгово-закупочной деятельности с одновременным экспедированием и доставкой грузов, в том числе осуществление логистических операций.

 С ростом объема осуществляемых перевозок возникла необходимость в создании достаточно мощного и оснащенного логистического центра. С созданием логистического центра, предприятие стало оказывать логистические услуги сторонним организациям, в том числе и при осуществлении пассажирских перевозок. Было принято решение о специализации предприятия именно в сфере пассажирских перевозок.

 В ноябре 2015 года предприятие было переименовано в ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» и стало специализироваться исключительно на осуществлении пассажирских перевозок и осуществлении логистики именно в этой сфере услуг.

 Основными видами деятельности является осуществление как регулярных, так и нерегулярных пассажирских перевозок автомобильным транспортом, а также логистика, экспедирование и перевозка грузов по территории Краснодарского края и Российской Федерации. Предприятие имеет соответствующую лицензию на осуществление этого вида деятельности.

 В соответствии с Уставом предприятия, ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» возглавляет директор предприятия, назначаемый на должность решением собрания Учредителей. Директор имеет своих заместителей по направлениям работы. Каждый заместитель руководит группой сотрудников, специализирующихся в конкретном направлении. Организационная структура предприятия изображена на схеме (Рис.1).

Рисунок 1 − Организационная структура ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23».

Директор

Главный бухгалтер

Юрист

Экономист

Заместитель директора

Отдел кадров

Начальник транспортной службы

Логист

Начальник диспетчерской службы

Диспетчер

Медсестра

Механик по выпуску

Диспетчер по выпуску

Механик по ремонту

Водители

 Как видно из вышеприведенной схемы предприятие ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» имеет линейно-функциональную организационную структуру, при которой четко выражено разделение труда и специализация.

 Бизнес предприятия строится на постоянном анализе имеющейся информации по данному рынку услуг, ежедневном изучении и своевременном реагировании на сложившуюся ситуацию, в том числе предложении своих услуг по транспортному обеспечению проектов, осуществляемых другими компаниями. Кроме того, предприятие имеет уже налаженные связи со своими постоянными партнерами.

 Компания имеет большой опыт организации заказных перевозок, различных трансферов, встреч и сопровождения делегаций, в том числе правительственного уровня. Партнерами предприятия уже являются несколько туристических фирм, с которыми оно сотрудничает в этом направлении довольно успешно.

 ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» имеет прочные и налаженные связи со всеми крупнейшими автотранспортными предприятиями. Заключены договора фрахтования и аренды транспортных средств более чем с 50 партнерами на предоставление автотехники.

 Заключены все необходимые договора со специализированными организациями, осуществляющими выпуск, стоянку и техническое обслуживание имеющегося парка техники.

 В настоящее время ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» имеет большой опыт оказания транспортных услуг, в том числе и при проведении мероприятий международного, Федерального и краевого уровней.

2.2. Анализ основных финансово-экономических и социально-трудовых

показателей деятельности предприятия

 ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» располагает собственным парком автобусов в количестве 4 единиц, в том числе: автобусы «MERCEDES», «IVECO», «JAC», «SCANIA.

 Основные показатели хозяйственной деятельности ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» представлены в табл. 1

Таблица 1 − Основные показатели хозяйственной деятельности ООО "ПЕРЕВОЗКИ 23".

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2015 год | 2016 год | 2017 год |
| Внеоборотные активы, тыс.руб. | 194 126 | 202180 | 247938 |
| Среднегодовая стоимость транспортных средств | 556 | 563,4 | 595,2 |
| Оборотные активы, тыс.руб. | 26 336 | 53584 | 44367 |
| Уставной капитал, тыс.руб | 100 | 100 | 100 |
| Нераспределенная прибыль, тыс.руб. | 67344 | 62235 | 53312 |
| Долгосрочные обязательства, тыс.руб. | 163075 | 163075 | 0 |
| Краткосрочные обязательства, тыс.руб. | 43755 | 30354 | 185081 |
| Выручка, тыс.руб. | 354532 | 248781 | 270957 |
| Себестоимость продаж, тыс.руб. | 319848 | 231567 | 265892 |
| Валовая прибыль, тыс.руб. | 34684 | 17214 | 5065 |
| Прибыль от продаж, тыс.руб. | 34684 | 17214 | 5065 |
| Прибыль до налогообложения, тыс.руб. | 18931 | 11480 | 6825 |
| Налог на прибыль, тыс.руб. | 4030 | 2578 | 1982 |
| Чистая прибыль, тыс.руб. | 9938 | 8923 | 5109 |
| Фонд заработной платы, тыс.руб. | 9516 | 9708 | 9804 |

 Как видно из вышеприведенной таблицы, стоимость внеобротных и оборотных активов, а также среднегодовая стоимость транспортных средств каждый год растет, а показатели результативности, такие как нераспределенная прибыль, выручка, валовая прибыль, прибыль от продаж и прибыль до налогообложения, чистая прибыль, напротив, уменьшаются.

 Рассмотрим и проанализируем основные показатели финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия (таб.2).

Таблица 2 − Основные показатели финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2015 | 2016 | 2017 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 0,6 | 1,7 | 0,2 |
| Коэффициент общей платежеспособности | 0,94 | 1,05 | 1,34 |
| Период полного оборота активов, дн. | 199,86 | 296,63 | 333,99 |
| Фондоотдача транспортных средств, руб. | 637,76 | 441,57 | 455,24 |
| Рентабельность продаж, руб. | 9,783 | 6,919 | 1,869 |
| Рентабельность транспортных средств, руб. | 919,05 | 1583,78 | 1669,69 |
| Коэффициент восстановления платежеспособности |  - |  - | -0,275 |
| Коэффициент автономии | 0,33 | 0,32 | 0,29 |

 Оптимальное значение коэффициента текущей ликвидности должно быть больше двух, однако, как видно из таблицы 2, к данному значению только приблизился показатель за 2016 год за счет снижения количества краткосрочных обязательств, но их резкий рост в 2017 году вызвал снижение коэффициента более чем в 8 раз.

 Низкое значение коэффициента текущей ликвидности дает нам право рассчитать коэффициент восстановления платежеспособности на 2017 год. По его значению можно сделать вывод о том, что предприятию, скорее всего, не удастся восстановить платежеспособность в ближайшие полгода, так как значение коэффициента ниже единицы.

 Коэффициент общей платежеспособности показывает рост, что является хорошей тенденцией для предприятия. Его рост обусловило снижение суммы долгосрочных обязательств в 2017 году по сравнению с 2016 и 2015 гг.

 Коэффициент автономии (финансовой устойчивости) меньше значения 0,5 и показывает снижение, что также является негативным явлением.

 Доходность транспортных средств выросла с 2015 года с 919,05 рублей с тысячи рублей чистой прибыли до 1669,69 рублей с тысячи рублей чистой прибыли, что является благоприятной тенденцией. Фондоотдача же транспортных средств в 2016 году резко снизилась более чем на 30% по сравнению с 2015 годом, но в 2017 году снова выросла, но всего лишь на 4%.

2.3. Анализ и оценка трудовых ресурсов в разрезе их численности и качества на примере ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23»

 Для анализа движения рабочих кадров были выявлены следующие показатели численности персонала предприятия (таб.3).

Таблица 3 − Основные показатели численности персонала ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23».

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название показателя | 2015 | 2016 | 2017 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 42 | 36 | 30 |
| Число принятых на работу, чел. | 6 | 4 | 3 |
| Число уволенных по собственному желанию, чел. | 1 | 2 | 5 |
| Число уволенных по сокращению штата, чел. | 0 | 6 | 4 |
| Число уволенных за нарушение дисциплины, чел. | 1 | 2 | 0 |
| Число выбывших по необходимости, чел. | 0 | 0 | 0 |
| Число работников, проработавших весь год, чел. | 34 | 28 | 27 |

 Коэффициенты, описывающие характер движения кадров на предприятии представлены в таблице 4.

Таблица 4 − Коэффициенты движения кадров на предприятии.

|  |  |
| --- | --- |
| Название коэффициента | Значение коэффициента |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| Коэффициент оборота рабочей силы | 0,19 | 0,39 | 0,40 |
| Коэффициент оборота по приему  | 0,14 | 0,11 | 0,10 |
| Коэффициент оборота по выбытию персонала  | 0,05 | 0,28 | 0,30 |
| Коэффициент необходимого оборота  | 0 | 0 | 0 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,05 | 0,11 | 0,17 |

Продолжение таблицы 4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент постоянства персонала  | 0,81 | 0,78 | 0,90 |

 Коэффициент общего оборота рабочей силы резко вырос в 2016 году в 2 раза по сравнению с 2015 годом и продолжает расти в 2017 году. Это является следствием того, что на предприятии происходит систематическое сокращение кадров в связи с наблюдаемой финансовой неустойчивостью и сокращениями масштабов оказания услуг. Это также обусловило снижение коэффициента оборота по приему и рост коэффициента по выбытию персонала.

 Коэффициент необходимого оборота равен нулю, так как за три года количество сотрудников, выбывших по необходимости (уволенных в связи с переходом на инвалидность, со смертью, призывом в армию, переходом на другие предприятия, направлением на учебу), также равнялось нулю.

 Коэффициент постоянства персонала имеет благоприятную тенденцию. В 2017 году 90% сотрудников проработали на предприятии весь год, что является хорошим показателем.

 Также важно проанализировать качественный состав работающих, который приведен в таблице 5.

Таблица 5 − Качественный состав сотрудников предприятия по категориям.

|  |  |
| --- | --- |
|  Категории сотрудников | Число сотрудников, чел. |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| Руководители | 5 | 5 | 5 |
| Специалисты | 11 | 11 | 9 |
| Служащие | 2 | 2 | 2 |
| Рабочие | 12 | 10 | 12 |

 Как видно в таблице, представленной выше, число руководителей и служащих остается из года в год постоянным. Самую высокую текучесть кадров имеют водители, что связано с частым нарушением дисциплины водителями и сокращением количества автобусов, числящихся на балансе предприятия.

 Представляется целесообразным также рассмотреть список должностей, включенных в штатное расписание предприятия и уровень заработной платы работников, предусмотренной для каждой занимаемой должности (таб. 6).

Таблица 6 − Должности, существующие на предприятии и заработная плата.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Количество человек, занимающих данную должность | Заработная плата за месяц, руб. |
| Директор | 1 | 30000 |
| Заместитель директора | 1 | 25000 |
| Главный бухгалтер | 1 | 25000 |
| Юрист-консультант | 1 | 20000 |
| Инспектор по кадрам | 1 | 20000 |
| Начальник диспетчерской службы | 1 | 20000 |
| Логист | 2 | 18000 |
| Диспетчер | 4 | 15000 |
| Начальник транспортной службы | 1 | 23000 |
| Механик по ремонту | 2 | 18000 |
| Механик по выпуску | 1 | 15000 |
| Водитель автобуса | 4 | в среднем 25 000 |
| Медсестра | 1 | 15000 |

Продолжение таблицы 6

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Диспетчер по выпуску | 1 | 12000 |
| Экономист | 1 | 20000 |
| Уборщица  | 1 | 10000 |

 Все сотрудники, кроме водителей автобусов, получают повременную заработную плату с фиксированным окладом. Система премирования на предприятии не предусмотрена. Для водителей применяется сдельно-прогрессивная оплата труда, при которой первые 100 км, которые работник проехал за день, оплачиваются по единому тарифу, который увеличивается каждые дополнительно пройденные 20 км.

 Также приведем анализ демографических характеристик персонала предприятия, представленный в таблице 7.

Таблица 7 − Демографические характеристики персонала предприятия.

|  |  |
| --- | --- |
| Название показателя | Количество сотрудников, чел. |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| Число работников, имеющих высшее образование | 19 | 21 | 21 |
| Число работников, имеющих среднее специальное образование | 11 | 7 | 3 |
| Число работников, имеющих среднее и начальное образование | 0 | 0 | 0 |
| Количество женщин | 7 | 8 | 7 |
| Количество мужчин | 23 | 20 | 17 |
| Количество сотрудников 18-30 лет | 9 | 8 | 6 |
| Количество сотрудников 31-45 лет | 16 | 10 | 9 |

Продолжение таблицы 7

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Количество сотрудников 46-60 лет | 5 | 10 | 9 |

 Как видно из таблицы, доля персонала с высшим образованием в общем количестве сотрудников преобладает и растет. Работники, которые имеют только среднее и начальное образование, полностью отсутствуют.

 Что касается гендерного состава, то на данном предприятии доля работников мужского пола каждый год преобладает и превосходит число сотрудников-женщин в 2-3 раза. Это связано, в первую очередь, со спецификой деятельности организации: водителями, механиками и диспетчерами, в основном, работают мужчины, а данные должности имеют большой вес среди всех должностей на предприятии.

 Также исходя из вышеприведенной таблицы можно проследить «старение» персонала, то есть доля молодых сотрудников от 18 до 30 лет за три года сократилась с 30% до 25%, а доля сотрудников от 46 до 60 лет выросла с 17% до 38%. Это может быть связано с тем, что под сокращение попадают, в основном, молодые неопытные работники.

2.4. Определение оптимального размера и качественного состава

 и количественной потребности в персонале на предприятии

 Определение потребности в персонале по существу представляет собой применение методов и способов планирования для комплектации штата организации оптимальным образом.

 Ориентировочный метод заключается в планировании численности путем корректировки базовой величины (при изменении объемов производства). Определение численности персонала происходит на основе ожидаемого изменения объема производства и производительности труда работников (таб.8).

Таблица 8− Показатели базовой и планируемой производительности труда.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Отчетный период | Прогнозируемый период |
| Фонд рабочего времени водителя в соответствии с производственным календарем, ч. | 284 | 426 |
| Численность производственного персонала | 8 | 12 |
| Производительность труда | 35,5 | 35,5 |

 Как видно из таблицы, предприятие собирается увеличить количество оказываемых услуг в 1,5 раза. При той же производительности труда, водителей понадобится в 1,5 раза больше, чем имеется в штате на данный момент.

 Метода прямого нормирования сводится к тому, что численность персонала определяется количеством и загрузкой обслуживаемых машин, Применение данного метода требует расчета нормативной численности на выполняемый объем работ:

Чнорм = (Тн х Оф/Е)/Фв= (82х426\*12)/1986\*52=8,08 чел.

 где

Чнорм – нормативная численность на выполняемый объем работ, чел.;

Тн – нормативные трудозатраты в чел\*час на единицу измерения объема работ;

Оф – планируемый объем работ (м2, т и т. п.);

Е – единица измерения объема работ (м2, 100 м2, т, 100 т и т. п.); Ф

Фв – годовой фонд рабочего времени (час);

 Таким образом, можно сделать вывод о том, что имеющаяся численность водителей на предприятии соответствует нормативной.

 Суть метода экспертных оценок довольно проста, она заключается в сборе и обработке мнений экспертов по вопросу о численности персонала. Данный метод является наиболее оптимальным для небольшого предприятия. Экспертной группой в данном случае можно назвать управленческий аппарат предприятия, который, можно сказать, применил метод экспертных оценок для определения численности работников каждой категории. Таким образом, руководители подразделений и всего предприятия использовали личный опыт, опыт функционирования данного предприятия и практику конкурентов, чтобы определить количество водителей на 1 автобус. Так как в парке предприятия на данный момент имеется 4 автобуса, руководство приняло решение нанять 8 водителей.

 Что касается качественной потребности в персонале, то в этом вопросе руководство рассматриваемого предприятия совершает ряд ошибок. Например, в штате сотрудников числятся такие должности, как юрист-консультант и уборщица с повременной оплатой труда. Хотя потребность в их услугах является далеко не каждодневной.

 Норма управляемости на предприятии соблюдается, так как у каждого руководителя или начальника подразделения в подчинении находятся не более семи работников, выполняющих различные функции.

 Важность критериев при отборе персонала на существующие должности представлена в таблице 9.

Таблица 9 − Важность критериев при отборе персонала.

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Критерии |
| Высшее образование | Опыт работы | Возраст |
| Директор | + | + | - |
| Заместитель директора | + | + | - |
| Главный бухгалтер | + | + | - |
| Юрист-консультант | + | + | - |
| Инспектор по кадрам | + | - | - |

Продолжение таблицы 9

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Начальник диспетчерской службы | + | - | - |
| Логист | + | + | - |
| Диспетчер | - | - | - |
| Начальник транспортной службы | + | + | - |
| Механик по ремонту | - | + | - |
| Механик по выпуску | - | + | - |
| Водитель автобуса | - | + | - |
| Медсестра | + | - | + |
| Диспетчер по выпуску | - | - | - |
| Экономист | + | + | - |
| Уборщица  | - | - | - |

 Опираясь на все вышеперечисленные критерии, руководство фирмы отбирает персонал на существующие должности. Можно сделать вывод о том, что для руководящих должностей и должностей, требующих высокого уровня компетенции самыми главными являются критерии наличия высшего образования и опыта работы в данной сфере. Для водителей также имеет значение возраст, хотя не имеет значение наличие образования, что связано со спецификой данной специальности. Надо заметить, что на предприятии работают, в основном молодые диспетчера, у которых нет опыта работы в данной сфере и нет специальных знаний. Это связано с тем, что функциям, выполняемыми работниками на данной должности, легко обучиться.

3. Предложения, рекомендации и мероприятия по оптимизации

качественного и количественного состава персонала на предприятии

 В связи с указанными в предыдущих пунктах проблемами, связанными с качественной и количественной потребностями в персонале, нами предложены следующие рекомендации и предложения по оптимизации кадрового состава в ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23».

 1.Организация эффективного кадрового планирования на предприятии. Этот центральный вид планирования представляет собой детальную оценку имеющегося и определение будущего, предполагаемого состава кадров в количественном и качественном отношении, а также его трудового потенциала, организационных возможностей. Планирование состава персонала необходимо для подготовки любых решений в кадровой сфере.

 2.Увеличение числа молодых специалистов, работающих на предприятии. Один из анализов показал, что в рассматриваемой организации прослеживается тенденция «старения» персонала. Данное явление является негативным и может усугубить и без того растущие коэффициенты выбытия и текучести кадров. Данное направление имеет 2 пути: первый заключается в поиске и найме готовых специалистов с высшим образованием, а второй путь обозначен в следующем пункте предлагаемых мероприятий.

 3.Оптимизация количества персонала.

 4.Укрепление трудовой дисциплины. Как было сказано ранее, участились случаи нарушения водителями трудовой дисциплины. 5.Улучшение условий труда на предприятии. Совершенствование работы отдела кадров и создание благоприятного климата внутри коллектива.

 6.Провести оптимизацию оплаты труда.

 В связи с указанными выше предложениями и рекомендациями можно обозначить следующие мероприятия:

 а) Сотрудничество с высшими учебными заведениями в целях привлечения молодых специалистов, участие в местных ярмарках вакансий. Кроме того, работа на предприятии может стать преддипломной или производственной практикой. После завершения летней стажировки лучшим студентам можно предложить продолжить работать в организации на условии гибкого графика.

 б) Разработка процедуры кадрового планирования. Кадровое планирование на предприятии должно включать в себя такие этапы, как оценка наличных ресурсов, оценка будущих потребностей, и разработка программы удовлетворения будущих потребностей. Процедура кадрового планирования должна быть разработана кадровым инспектором совместно с высшим руководством предприятия. Также кадровое планирование должно быть согласовано с другими видами планирования в организации.

 в) Создание специальной программы по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров. Данное мероприятие должно относиться к молодым сотрудникам, нуждающимся в обучении основным навыкам и умениям, требующимся для занимаемой ими должности. Также необходимо наладить систему «наставничества» и создать программу адаптации на предприятии для обучения и поддержки новых молодых сотрудников. Программа адаптации должна включать в себя комплекс мероприятий, четко прописанных в документах по корпоративной политике и распределенных между отделом персонала и руководителем подразделения, куда принят сотрудник.

 г) Организация наблюдения за строгим соблюдением правил внутреннего трудового распорядка. Согласно трудовому кодексу работодатель имеет право на следующие меры взыскания: выговор, замечание, увольнение. Чтобы определить, в каком состоянии находится исполнение трудовой дисциплины на предприятии, существует специальная формула, вычисляющая коэффициент трудовой дисциплины путем определения числа нарушителей из общего числа среднесписочного состава работников предприятия и путем подсчета процента потерь рабочего времени. Помимо этого учитывается также характеристика нарушителей и определяется участок или часть производственного процесса, где замечено наибольшее количество случаев нарушения. По результатам такого анализа руководитель предприятия может издать приказ о соблюдении трудовой дисциплины. Например, если выявлено, что большая часть работников регулярно опаздывает к началу рабочего дня, руководитель предприятия может установить порядок контроля за учетом рабочего времени и назначить ответственных за это работников. Такой приказ о трудовой дисциплине является общим по предприятию и обязателен к исполнению.

 д) Переход на аутсорсинг. Как было отмечено раннее, такие должности, как юрист, уборщица целесообразно перевести на аутсорсинг, потому что повседневная потребность в их услугах отсутствует. Это позволит снизить затраты на оплату труда и организацию рабочих мест.

 е) Для улучшения условий труда на предприятии необходимо обратить внимание на организацию труда, провести аттестацию рабочих мест, выявить недостатки и принять соответствующие меры. Рекомендуется также обратить внимание на повышение безопасности труда в гараже, где осуществляются ремонтные и другие технические работы. Повышение безопасности труда достигается, прежде всего, совершенствованием техники и технологии производства: продуманная система информации об опасности в виде плакатов, знаков, указателей, световых табло на машинах, механизмах, в зданиях, на рабочих местах, на территории предприятия, специальные инструктажи по технике безопасности, занятия по этим вопросам, особенно с молодыми работниками. Также одной из важных форм работы по созданию на предприятии благоприятных условий труда является проектирование организации труда и регламентация труда и отдыха.

 ж) Для оптимизации оплаты труда на предприятии предлагается провести изменения в форме оплаты труда некоторых сотрудников в организации и выбрать наиболее оптимальный вариант. В ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» для оплаты труда почти всех сотрудников используется повременная форма оплаты труда. Очевидно, что обеспечить достижение поставленных целей в наибольшей степени позволяет использование поощрительной системы оплаты труда. Однако на рассматриваемом в предприятии практически отсутствует система премирования. Для того, чтобы премия играла роль действующего симулирующего фактора, ее величина должна составлять не менее 30 % основного заработка. Кроме того, эффективность премирования предопределяется правильным выбором системы показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад в конечные результаты, эффективность и качество работы, общие итоги деятельности организации, конкретностью, справедливостью, гибкостью критериев оценки достижений работников. Для этого предлагается совершенствование системы премирования на базе доработанных положений по оплате труда и системам премирования.

 з) Также важно обратить внимание на сохранение сотрудников в организации и поддержание коэффициента постоянства на нормальном уровне. Чтобы избежать потерь работников, которые являются ценным ресурсом, а также средств на профессиональное обучение и развитие, затраченные организацией, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы материального стимулирования. С этой целью предлагается стимулирование продолжительности и опыта работы в занимаемой должности путем премирования. Например, установить надбавку 5% за каждые 3 года, проработанные в организации.

 Таким образом, применив вышеуказанные мероприятия в хозяйственной деятельности предприятия, можно наладить систему эффективного кадрового планирования, снизить текучесть кадров, увеличить количество молодых специалистов, работающих на предприятии, оптимизировать количественный состав работников и систему оплату труда, сократить число нарушений трудовой дисциплины и улучшить условия труда в организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

 Планирование потребности в персонале — часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется; каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала; как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией; каким образом обеспечить условия для развития персонала; каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

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

Количественная оценкапотребности в персонале*,*призванная ответить на вопрос “сколько?”, основывается на анализе предполагаемой организационной структуры, требований технологии производства, маркетингового плана, а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала.

 Качественная оценкапотребности в персонале*—*попытка ответить на вопрос «кого?». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей.

 В ходе курсовой работы была достигнута цель исследования и выполнены задачи, а именно:

 − приведены понятия качественной и количественной потребности в персонале;

 − рассмотрена эволюцию теоретических представлений о качестве и количестве персонала предприятия;

 − изучены методы определения оптимальных качества и количества персонала и методы анализа и оценки качества и количества персонала;

 − проанализированы трудовые ресурсы на предприятии ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» в разрезе их численности и качества;

 − сформулированы предложения, рекомендации и мероприятия по оптимизации качественного и количественного состава персонала на предприятии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1.Алашеев  С.Ю.,  Кутейницына  Т.Г. Методика среднесрочного прогнозирования кадровых потребностей экономики для формирования заказа на подготовку в  региональных системах профессионального образования  // Эффективные методы прогнозирования кадровых потребностей рынка труда для формирования регионального заказа на подготовку кадров: сборник докладов. М.: Федеральный институт развития образования, 2016. С. 48–68.

2.Андреевский И.Л., Соколов Р.В. Информационный менеджмент: учебное пособие. СПб., 2016. 127 с.

3.Белова Т. А., Ильин С. В. Методы определения потребности в персонале в экономических исследованиях // Молодой ученый. - №12. – 2017. – с.225-228.

4.Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 215 с.

5.Гелета И.В. Экономика организации (предприятия). – М.: Магистр, 2007. – 303.

6.Гуреева Е. Г., Гуреев К. А. Динамические методы определения численности персонала на основе построения многофакторной матрицы / Гуреева Е. Г., Гуреев К. А. // Экономика, управление и учет на предприятии 2012. — С.147–150.

7.Гуртов В.А., Кекконен А.Л. Модели среднесрочного прогнозирования спроса экономики на квалифицированные кадры // Кадровик. 2010. № 12 (4). С. 58–66.

8.Ермолова Т.С. Планирование потребности в персонале // Форум молодых ученых. - № 4. – 2018. – 492-496.

9.Исакова М. В. Об особенностях систем управления персоналом / М. В. Исакова, О. Н. Горбенко // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2014. – № 12. – С. 168-171.

10.Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2006 г.

11.Кибанова  А.Я. Управление персоналом организации: учебник. М.: Инфра-М, - 2012. - 261 с.

12.Маричев А. В. Вопросы социальной инженерии в корпоративной информационной безопасности / А. В. Маричев, И. В. Любимов, Ю. П. Преображенский // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2017. – № 2 (21). – С. 64-67.

13.Мордовин, С.К.Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 260с.

14.Морозова  Н.С. Особенности управления персоналом в  условиях цифровой экономики  // Человеческий капитал в  формате цифровой экономики: сборник докладов Международной научной конференции, посвященной 90-летию С.П. Капицы. М., - 2018. - С. 324–331.

15.Мурашкин Н. Г. Математическое моделирование подбора персонала /

Н. Г. Мурашкин // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. – 2017. – № 1 (16). – С. 18.

16.Панков Б.П. Кадровое обеспечение в условиях рынка // ЛПК: достижение науки и техники. - 2003.- № 1. – с. 48-50.

17.Рамбургер А.К. Зарубежный опыт планирования и прогнозирования потребности в персонале организации // Вестник российского нового университета. серия: человек и общество. - №1. – 2019. – с.106-113.

18.Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. – Минск.: ООО «Новое знание», 2008. – 688с.

19.Ходич Ю. В. Методы планирования численности персонала на предприятиях в современных условиях / Ходич Ю. В. // Экономический вестник Донбасса № 3 (29) 2012. — С.202–206.

20.Храбров К. Г. Зарубежный опыт прогнозирования спроса на трудовые ресурсы / Храбров К. Г. // Профессиональное образование в России и за рубежом. — 2014. — № 13 — С. 136–139.

21.Церетян Е.В. Процесс планирования потребностей в персонале // Социально-экономические аспекты управления персоналом. – 2018. – с.113-117.

22.Черников С. Ю. Использование системного анализа при управлении организациями / С. Ю. Черников, Р. В. Корольков // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. – 2014. – № 2 (5). – С. 16.

23.Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: учебно-методическое пособие. Киев: МАУП, - 2002. - 832 с.

24.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», - 2002. - 368 с.

25.Шумаков Ю.Н., Еремин В.И., Жариков С.В., Громов М.Н., Панов В.Б. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях ЛПК. – М.: «Колос», 2005.