

Управление человеческими ресурсами

- **Дисциплина «Управление человеческими ресурсами»**
- **З: Охарактеризуйте качественные и количественные показатели потребности в персонале.**
- *Характеристика показателей качественной потребности в персонале: профессионально - квалификационного деления работ, профессионально - квалификационного деления работ, требований к должностям и рабочим местам, штатного расписания организации. Показатели качественной потребности в персонале: по организации; по отдельным подразделениям организации; или по отдельным критериям качественной потребности.*
- **У: Выделите основные особенности в этапах командообразования и методах формирования команд.**
- *Раскройте сущность четырех этапов развития команды (1-й и 2-й этапы: адаптация, группирование и кооперация; 3-ий и 4-й этапы: нормирование деятельности и функционирование).*
- **У: Опишите отличительные черты в методах планирования количественной потребности в персонале.**
- *Раскройте сущность основных методов расчета количественной потребности в персонале (общая потребность, потребность по категориям, дополнительная потребность)*
- **У:** Определить численность трудовых ресурсов, если известно, что население трудоспособного возраста составляет 80 млн. человек, в том числе неработающие инвалиды I и II групп (Ринв) – 1,2 млн.; работающие подростки (Рмол) – 0,1 млн.; работающие пенсионеры (Рпен) – 4,5 млн.
-

- Качественная потребность, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу. Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и т.п. сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

- Количественная потребность в персонале планируется посредством определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью на определенный плановый период.

- - 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.

Вопрос: Опишите отличительные черты в методах планирования количественной потребности в персонале.

- *Раскройте сущность основных методов расчета количественной потребности в персонале (общая потребность, потребность по категориям, дополнительная потребность)*

- Общая потребность предприятия в кадрах А определяется как сумма:
- $A = Ч + ДП$,
- где Ч – базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;
- ДП – дополнительная потребность в кадрах.

- Базовая потребность предприятия в кадрах Ч определяется по формуле:
- $Ч = ОП : В,$
- где ОП — объем производства;
- В — выработка на одного работающего

При расчете дополнительной потребности учитываются

развитие предприятия (научно обоснованное
определение прироста должностей в связи с
увеличением производства)

- $ДП = A_{пл} - A_{б}$,
- где $A_{пл}$ и $A_{б}$ – общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды
- Дополнительная потребность в кадрах ДП ;
- частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов
- $ДП = A_{пл} \cdot K_{в}$,
- где $K_{в}$ – коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2-4 % от общей численности в год);

- Многие ученые подразделяют планирование человеческих ресурсов на следующие разновидности: мягкое планирование и жесткое планирование.

1. Методами мягкого планирования являются в основном социологические методы: анкетирование сотрудников, интервьюирование менеджеров, оценка, взаимооценка, характеристики работников, данные о движении кадров.

- С помощью анализа этих данных можно выяснить:
 - - мотивацию работников;
 - - удовлетворенность от работы;
 - - культуру организации;
 - - способ управления людьми;
 - - отношение к принципу равных возможностей;
 - - понимание бизнес-целей компании;
 - - организационное поведение.

Жесткое планирование сосредоточено и основывается на следующих аспектах:

- - предсказания будущего возможного спроса на человеческие ресурсы;
- - определение масштабов изменений в структуре человеческих ресурсов и эффект от этого на потребности в человеческих ресурсах;
- - анализ текущего состояния человеческих ресурсов;
- - предсказания о внутреннем предложении человеческих ресурсов;
- - прогнозирование внешнего предложения человеческих ресурсов;
- - сопоставление прогнозов и реальных данных;
- - принятие решений и планирование.

3. Выделите основные особенности в этапах командообразования и методах формирования команд.

- *Раскройте сущность четырех этапов развития команды (1-й и 2-й этапы: адаптация, группирование и кооперация; 3-й и 4-й этапы: нормирование деятельности и функционирование).*

- Под командообразованием понимается ее развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой «команда»

- С точки зрения деловой активности первый этап – адаптация характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. Члены команды собираются в месте с чувством настороженности и принужденности. Результативность на данном этапе низкая так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

- Второй этап – группирование и кооперация. – характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам.
- На третьем этапе разрабатывается принципы группового взаимодействия и нормируется либо область внутригрупповой коммуникации, либо область коллективной деятельности.

- С точки зрения деловой активности четвертый этап можно рассматривать как стадию принятия решений конструктивными попытками успешного решения задач (Функционально-ролевая)

Методы формирования команд

- Формирование команды – один из уровней организационного консультирования. Существует три уровня проведения процессов формирования команд:

- 1) индивидуальное консультирование, т.е. управление трудными проблемами, возникающими в результате существования в организации;
- 2) непосредственно формирование команды – активное командное включение в планирование организационных изменений.
- 3) Построение межкомандных взаимоотношений. В этом случае консультирование направлено как на процесс формирование команд, так и на налаживание взаимосвязи между ними.

задача

- Определить численность трудовых ресурсов, если известно, что население трудоспособного возраста составляет 80 млн. человек, в том числе неработающие инвалиды I и II групп ($P_{инв}$) – 1,2 млн.; работающие подростки ($P_{мол}$) – 0,1 млн.; работающие пенсионеры ($P_{пен}$) – 4,5 млн.

- **Решение:** Численность трудовых ресурсов (Т) рассчитывается следующим образом:

$$T = P_{\text{тр}} - P_{\text{инв}} + P_{\text{мол}} + P_{\text{пен}} = 80 - 1,2 + 0,1 + 4,5 = 83,4 \text{ млн. человек.}$$

- **Ответ:** численность трудовых ресурсов составляет 83,4 млн. человек.

Кейс

- Предприятие «Станки» занимается производством агрегатных станков. На предприятии работает около 4000 сотрудников. Предприятие стало испытывать серьезные трудности с производством и реализацией станков, что объясняется падением спроса на продукцию. Внешние обстоятельства - нестабильность в экономике страны, разрыв долговременных связей с партнерами, появление зарубежных конкурентов на данном рынке (до этого предприятие было в лидерах среди производителей в своей области), негативно повлияли на деятельность предприятия.....

- Задание
- 1. Определите особенности управления персоналом на данном предприятии. Какие проблемные зоны существуют в системе управления персоналом на предприятии?
- 2. Выделите личностно-психологические и структурные переменные, способствующие изменениям на данном предприятии.
- 3. Что могут сделать в этой ситуации Петров М. Н. и группа экспертов?
- 4. Предложите систему мер успешного проведения изменений в организации. Какие методы организационного развития можно предложить в данной ситуации? Сформулируйте новые требования к персоналу с учетом задач развития предприятия.
-

Ответ:

- 1. Какие проблемные зоны существуют в системе управления персоналом на предприятии?
- Все работы, связанные с управлением, были строго регламентированы, каждый выполнял свои четко определенные функции. Директор предприятия Иванов А.И. - человек старой закалки, полагающий, что инициативу надо проявлять, но до определенного предела и определенного уровня управления. Он старался быть в курсе всех дел и принимать участие во всех направлениях деятельности предприятия. Но времени для этого постоянно не хватало, а хватало только на текущие дела. Это не позволяло директору активно работать на перспективу, определять стратегию развития предприятия, а делегировать ряд полномочий он был не готов.

- 2. Выделите личностно-психологические и структурные переменные, способствующие изменениям на данном предприятии.

Психологическое воздействие на работников: формирование групп, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности.

3. Что могут сделать в этой ситуации Петров М. Н. и группа экспертов?

Экспертная группа предложила изменить систему управления персоналом, На предприятии не имели представления о планировании карьеры, деловой оценке персонала, подготовке резерва кадров. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями служб и подразделений.

- 4. Предложите систему мер успешного проведения изменений в организации. Какие методы организационного развития можно предложить в данной ситуации? Сформулируйте новые требования к персоналу с учетом задач развития предприятия.

- **Исходные данные.** Население города составляет 800 тыс. человек; в качестве безработных зарегистрированы 13 тыс. В течение года с предприятий города высвобождено 44 тыс. человек, из которых 15 тыс. трудоустроены на тех же предприятиях; на рынок труда вступают 5 тыс. человек, ранее не работавших сальдо; миграция трудовых ресурсов составляет 2 тыс. человек.

Постановка задачи. Рассчитайте годовое предложение рабочей силы.

Решение.

Предложение рабочей силы на текущем рынке складывается из:

- 1) безработных— 13 тыс. человек;
- 2) высвобожденных с предприятий работников с учетом трудоустроенных там же — 29 тыс (44 тыс. - 15 тыс.) человек;
- 3) незанятого населения, вступающего на рынок труда, — примерно 5 тыс. человек;
- 4) сальдо миграции трудовых ресурсов — 2 тыс. человек.

Итого предложение рабочей силы равно:

$$13 + 29 + 5 + 2 = 49 \text{ тыс. человек.}$$