

# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

---

Современные подходы к планированию,  
определению требований к качественным  
и количественным характеристикам  
персонала



# Планирование персонала

---

- - деятельность по выработке политики и стратегии организации и способов их реализации, которая определяет степень и эффективность достижения организационных целей.
- Процесс принятия решений, состоящий из 3-х важных аспектов:
  - Определение и приобретение требуемой численности ЧР с нужными знаниями и навыками
  - Мотивирование ЧР к достижению высокой эффективности
  - Создание прямых связей между целями организации и деятельностью по планированию кадров.

Квин Миллас

Яхонтова Елена  
Сергеевна

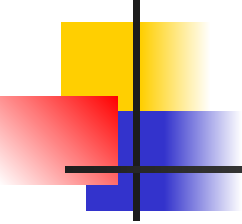


# Цели планирования ЧР:

---

- Своевременное обеспечение рабочей силой необходимой численности и квалификации. Привлечение и удержание лучшего персонала
- Эффективное использование персонала.
- Учет экономических и социальных последствий управленческих решений. Предвидение проблем нехватки / излишка персонала
- Снижение зависимости от найма работников извне при недостатке предложения на рынках труда
- Совершенствование социальных отношений и эффективное использование / подкрепление мотивации персонала к труду.

Яхонтова Елена  
Сергеевна



# Детерминанты потребности в персонале:

---

- Расширение деятельности.
- Совершенствование деятельности.
- Уход на пенсию, уход за детьми.
- Карьерные перемещения.
- Призыв в армию, уход на учебу.
- Среднестатистическая текучесть.
- Среднестатистическая смертность.

Яхонтова Елена  
Сергеевна

# СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ

Прогноз масштабов  
деятельности и изменения потребности в ЧР

**АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЬ В ПЕРСОНАЛЕ:**  
количественные, качественные, временные

Анализ  
текучести  
кадров

**АНАЛИЗ РЫНКА ТРУДА**  
**ПРОГНОЗ СПРОСА и ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

**Планирование действий:**

- Подбор кадров и удержание / сокращение штата
  - Обучение
- Возрастание гибкости

Яхонтова Елена  
Сергеевна

Планирование ЧР

Планирование  
сценариев

# Принципы и методы планирования:

- Максимальное вовлечение ключевых сотрудников.
- Непрерывность.
- Гибкость.
- Согласованность по «горизонтали» и по «вертикали».
- Создание условий для выполнения.
- **Балансовые** - взаимная увязка имеющихся ресурсов и потребностей в них в рамках планового периода.
- **Нормативные** - использование норм затрат человеческих ресурсов на единицу продукции (нормы труда, времени, выработки, обслуживания, численности).
- **Математико-статистические** - оптимизация расчетов на основе математических моделей и статистических данных.

# Планы по персоналу отражают:

- прогнозы развития организации и отдельных сторон ее деятельности в будущем;
- конечные цели и тактические задачи;
- механизмы координации текущей деятельности;
- распределение ресурсов;
- стратегия чрезвычайных обстоятельств.
- **План-цель** - набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта без конкретного способа достижения.
- **План повторяющихся действий** - определяет сроки и порядок действий в стандартной ситуации.
- **План неповторяющихся действий** - план решения специфических проблем.

Яхонтова Елена  
Сергеевна

# Этапы планирования персонала

- **1 этап:** Анализ и оценка персонала
- **2 этап:** Прогнозирование потребностей в персонале.
- **3 этап:** Разработка конкретных планов и программ.
- **4 этап:** Контроль и оценка реализации плана.



# Выявление потребности в персонале



---

- Заблаговременная связь реализации стратегических целей организации с выполнением определенных работ, требующих специалистов соответствующей квалификации и личных качеств.
- При расчете потребностей в человеческих ресурсах надо определить, нужна ли данная работа, нельзя ли достичь результата другими средствами.

Яхонтова Елена  
Сергеевна

# Анализ работы и требования к персоналу в контексте бизнес стратегии

*Фокус на роли и результаты*

*Нужна ли эта функция?*

→ Нет

Да

*Определение требований к компетенции ЧР*

*Проектирование работы*

*Критерии оценка кандидатов*



# Анализ содержания работы:

Определение отдельных заданий, из которых состоит работа, периодичность и продолжительность их выполнения.

- Анализ используемых средств (оборудование, техника)
- Анализ объектов трудовой деятельности.
- Анализ стандартов деятельности по каждому из заданий (примеры успешности; ограничения, спецификация, допустимые отклонения и временные требования к выполнению каждого задания; критерии измерения стандартов в поведении работника и конечном результате; особые стандарты для каждого уровня профессионального мастерства)
- Анализ условий деятельности (офисная работа, полевые условия, температурный режим и др).

Яхонтова Елена  
Сергеевна



# Рынки труда:

---

- **Внутренние** – резерв и перемещение работников внутри компании
- **Внешние** – местные, региональные, национальные и интернациональные рынки, где можно набирать различных работников
- Предложения на различных рынках труда сильно отличаются друг от друга



# Анализ рынка труда:

---

Есть и/ или ожидается появление на рынке труда требуемых работников? Они свободны или их надо перекупать у других компаний? (Избыток или дефицит необходимых компании работников).

- Сколько они стоят? Какие компании и в каком объеме нуждаются в данных ресурсах? Что они делают для привлечения и удержания ЧР?
- Какова динамика изменений ожиданий работников в отношении оплаты труда и других условий труда?
- Какие способы и подходы к поиску работы/работодателя эти работники используют и будут использовать?
- На каких условиях компания сможет их удержать и использовать нужное для себя время?
- Каковы тенденции изменения количественных и качественных характеристик нужных компании человеческих ресурсов?
- Каковы источники пополнения человеческих ресурсов? Какие учебные заведения их готовят и насколько хорошо с точки зрения потребности бизнес-стратегии?
- Какие альтернативные способы решения проблемы существуют и насколько они эффективны (Например, аутсорсинг, аутстаффинг, развитие требуемой компетенции уже в рамках компании, и т.д.).?

Яхонтова Елена  
Сергеевна



# Анализ рынка труда

---

- Результаты анализа рынка труда ложатся в основу принятия управленческих решений относительно планирования действий, направленных на удовлетворение компании в персонале, или коррекции бизнес планов компании с учетом выявленных обстоятельств.

Яхонтова Елена  
Сергеевна

# Обеспечение компании ЧР



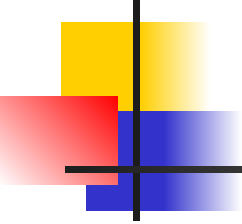


# Критерии успеха:

---

- Четкая структура и ясные описания должностей (Job description или должностная инструкция) на основе анализа работ (Job analysis) являются критериями успешного УЧР, включая подбор персонала.
- Разработку должностных инструкций осуществляют линейные руководители под руководством кадровой службы.





# Структура должностной инструкции включает:

---

- Идентификационные и утверждающие реквизиты (название должности, предприятие, дата, код, сведения об утверждении).
- Общие положения (место в структуре, требования по образованию и опыту работы, требуемые знания, порядок назначения и замещения).
- Должностные обязанности, права и ответственность.
- Дополнительная информация (кто разработал инструкцию, с кем согласована, информация об ознакомлении работника с инструкцией).



# Заявка на поиск включает информацию:

---

- **Общая информация о вакансии:** название должности, отдел, количество, подчиненность, наличие рабочего места, режим работы, командировки, материальная ответственность.
- **Профессиональные требования к кандидату:** образование, специальность, опыт работы, профессионализм, специальные знания.
- **Общие требования к кандидату:** пол, возраст, ограничения по признаку места жительства, здоровья, семейного положения.
- **Особые требования к кандидату:** опыт командной работы, толерантность, устойчивость в стрессовой ситуации, креативность.
- **Условия приема на работу:** испытательный срок, оклад, премии и льготы, перспективы.
- **Информация о заявителе и заявке:** с чем связана потребность в работнике, время подачи заявки; желаемый и реальный сроки исполнения.

Яхонтова Елена  
Сергеевна



# Поиск и набор персонала

---

- Направлены на реализацию потребности компании в рабочей силе и создание резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих изменений (изменение направлений производственной деятельности, сокращение кадров и уход на пенсию, окончание сроков контрактов и т.д.).

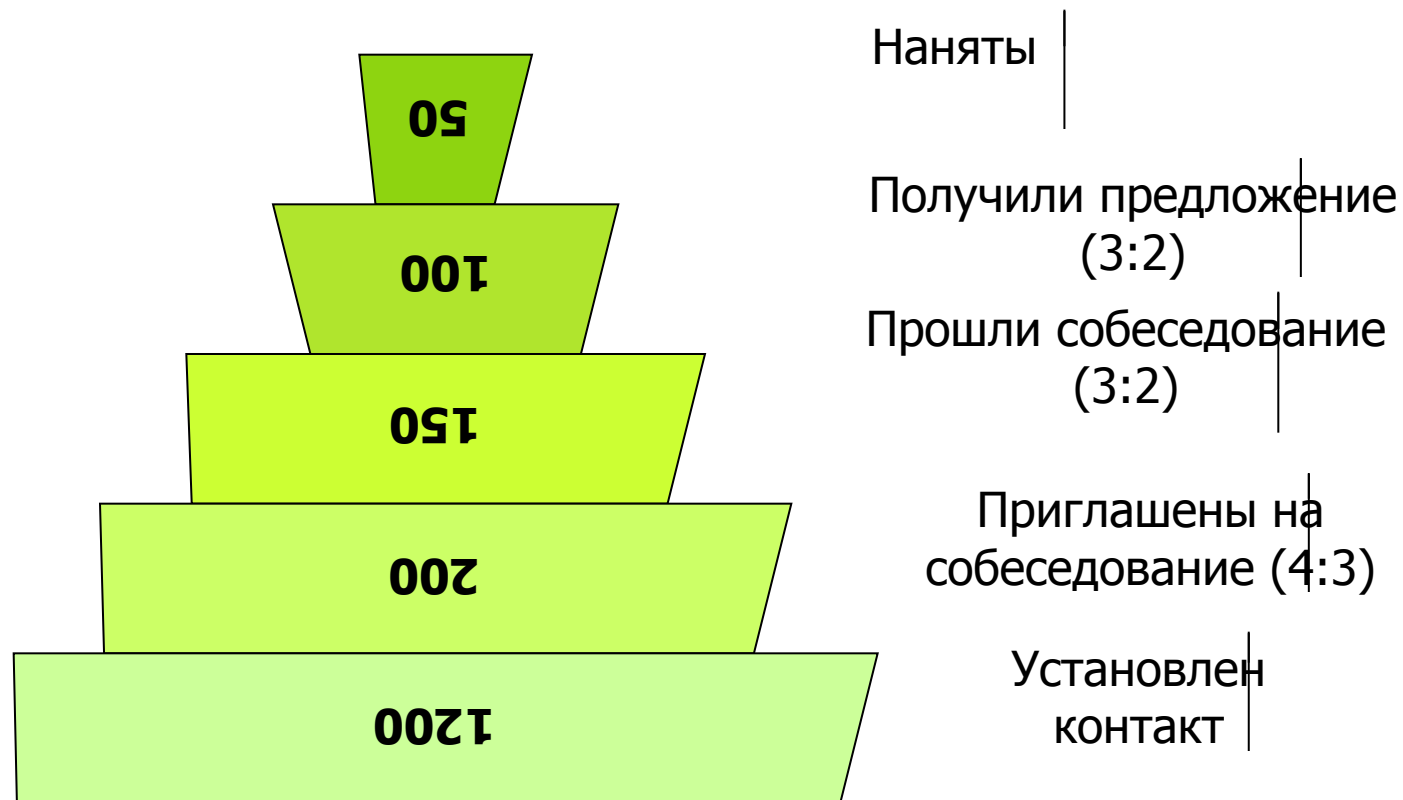
Яхонтова Елена  
Сергеевна

# Направления поиска персонала

- **Лизинг персонала** – финансовая аренда работников.
- **Аутсорсинг** - частичная / полная передача работ сторонним организациям.
- **«Егерство»** - подбор перспективной молодежи в Вузах и техникумах, училищах, организация практики и стажировки в компании.
- **Рекрутмент** – использование услуг кадровых агентств по подбору высококвалифицированных специалистов.
- **«Браконьерство»** - привлечение остродефицитных специалистов с других предприятий, заинтересовав их материально.
- **Привлечение специалистов**, в том числе и зарубежных (шеф монтаж, самообучение).

Яхонтова Елена  
Сергеевна

# Пирамида «урожайности» рекрутинга



Яхонтова Елена  
Сергеевна



# Затраты на подбор

---

- По некоторым подсчетам, затраты на подбор специалистов в средних и крупных компаниях США составляют 30 – 40 тыс. долл. на человека.
- Прием на работу менеджера в среднем обходится компании в 30-40% его будущего годового дохода. В эту стоимость включаются расходы на объявления в средствах массовой информации, зарплата сотрудников, занятых отбором кандидатов, оплата услуг рекрутинговых фирм, телефонные переговоры и пр.

Яхонтова Елена  
Сергеевна

# Принципы работы с кандидатами:

■ Ясное понимание требований к кандидатам (объем знаний и уровень навыков, профессиональные и жизненный опыт, особенности трудовой мотивации, ценностные ориентации и другие важные личностные качества). ***Какую работу будет выполнять работник, и какие качества ему понадобятся?***

- Правильное направление и методы поиска подходящих кандидатов. ***На собеседование придут те, в ком заинтересована компания?***
- Профессиональное проведение собеседований с кандидатами. ***Будет получена информация для принятия решения о кандидате?***
- Обеспечение выбора лучшего из совокупности кандидатов. ***Будет нанят наиболее подходящий кандидат?***

Яхонтова Елена  
Сергеевна