

# **Управление человеческими ресурсами (HRM)**

Тема 6 «Анализ кадрового потенциала»

Ассоциированный профессор

Дюсенов Мерген Мирзаятович

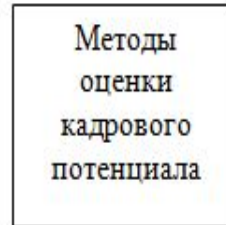
# 6.1 Анализ кадрового потенциала

- Оценить возможности кадрового потенциала - одна из задач кадровой политики фирмы. **Кадровый потенциал** - совокупность способностей и возможностей кадров обеспечить эффективную работу организации.
- Когда организация переходит к **новому этапу развития**, то создаются инновационные направления, расширяется объем задач, увеличивается кадровый состав, возникают проблемы командообразования - это повышает требования к кадровому потенциалу.
- **Оценка кадрового потенциала** может проводиться:
  - по всей фирме, с охватом всех работников - руководителей и специалистов
  - в отдельных подразделениях
  - по уровням управления
  - для решения конкретной задачи управления.



# Методы оценки кадрового потенциала

- При проведении оценки используются разные методики социально-психологической диагностики, специализированные методы сбора и анализа данных, социометрия, методы групповых оценок.



- Оценка потенциальных сотрудников
- Оценка действующих сотрудников
- Количественные методы
- Качественные методы
- Комплексные методы оценки
- Статистический метод
- Метод функционально-стоимостной оценки
- Рейтинг (метод сравнения)
- Метод ранжирования
- Экспертный метод

- **Оценка потенциальных сотрудников** проводится при отборе кандидатов на рабочее место. Она необходима для проверки соответствия профессиональных навыков кандидата требованиям организации и его психологических особенностей.
- **Оценка действующих сотрудников** фирмы используется при исследовании эффективности работы отдельных сотрудников, подразделений. Она необходима для последующей корректировки кадрового состава, выявления недостатков кадровой политики, выделения отличившихся сотрудников или подразделений и др.
- По цели проведения оценки выделяют **количественные и качественные** методы оценки кадрового потенциала.

# Методы оценки (прод.)

- **Количественные методы** применяются для исследования количественных показателей результатов труда, объемы и сроки выполнения работ. Они направлены на изучение строго определенных анализируемых переменных, заданных заранее, и их количественном измерении. **Качественные методы** применяются для оценки профессиональных и личностных качеств сотрудников. Эффективность оценивается в зависимости от организации работы персонала, мотивации, социально-психологического климата. Показателями являются: структура персонала (горизонтальный, вертикальный), уровень квалификации, дисциплина, текучесть, затраты на одного рабочего, выполнения планов и другие.
- **Комплексные методы** оценки потенциала применяются для получения более полных данных по отношению к двум предыдущим видам.
- **Статистический метод**, на основе данных о производительности структур, позволяет оценить эффективность работы отдельных подразделений фирмы.
- Для оценки кадрового потенциала практикуется также **метод функционально-стоимостной оценки** на основе системной оценки качества работы в стоимостном выражении. Применяются **методы сравнения, ранжирования и экспертных оценок**. Метод сравнения (рейтинг) состоит в сравнении результатов работы сотрудников одной должности для выявления лучшего и его продвижения по карьере. Метод ранжирования основан на присуждении тарифно-квалификационных

# 6.2 Задачи анализа кадрового

## ПОТЕНЦИАЛА

- **Основные (текущие) задачи анализа кадрового потенциала фирмы:**
- Оценка обеспеченности рабочих мест производственного персонала в требуемом для производства профессиональном и квалификационном составе (обеспеченность производства трудовыми ресурсами);
- Изучение количественного использования кадров или рабочего времени в процессе производства;
- Общая оценка динамики и выполнения плана производительности труда;
- Расчет влияния технико-экономических факторов на уровень производительности труда;
- Определение факторов, влияющих на производительность труда;
- Расчет изменения воздействия факторов на выявленные отклонения показателей производительности труда от их базисных значений;
- Анализ состава и структуры фонда заработной платы в разрезе подразделений, категорий персонала, по видам выплат и т.д.;
- Проведение факторного анализа фонда заработной платы;
- Анализ влияния трудовых факторов на результаты деятельности предприятия в целом.

# Стратегические цели политики КП

- Стратегические цели политики по сохранению кадрового потенциала в организации должны заключаться в
- **Упрощение системы управления**, сокращение адм. аппарата, повышение ответственности органов управления всех уровней за конечные результаты
- **Совершенствование оплаты труда**. Осуществлять повышение заработной платы в прямой зависимости от роста объемов производства, реализации продукции и эффективности хозяйствования. Внедрение технически обоснованных норм выработки;
- **Постоянное повышение квалификации** производственного персонала с использованием разнообразных форм обучения;
- **Создание системы профессиональной подготовки** управленческих



# 6.3 Формирование кадрового потенциала

- В ходе **формирования кадровой политики** необходимо согласование следующих аспектов:
  - **Разработка принципов кадровой политики**, определение приоритетов целей
  - **Штатная политика** – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, резерв, перемещение
  - **Информационная политика** – создание и поддержка системы движения кадровой информации
  - **Финансовая политика** – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда
  - **Политика развития персонала** – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, подготовка и повышение квалификации
  - **Оценка результатов** – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности работы).
- Для достижения поставленных целей руководителям предприятий необходимо систематически совершенствоваться и раскрывать потенциал

# Смежные понятия кадрового

## потенциала

- Современное понимание «**кадрового потенциала**» - возможность адаптации к меняющимся условиям рынка.
- **Смежные понятия кадрового потенциала.** Среди смежных понятий, встречающихся в научной литературе, можно выделить следующие:
- Трудовой, кадровый потенциал;
- Человеческий капитал, человеческий потенциал;
- Рабочая сила, трудовые ресурсы.
- **Трудовые ресурсы** - численность населения в трудоспособном возрасте.
- **Человеческий потенциал** – показатель уровня развития социального прогресса в стране. Б.М. Генкин в понятиях «**рабочая сила**» и «**человеческий капитал**» видит узкий перечень характеристик для определения возможности эффективного труда, предлагает его расширить путем введения понятия «**трудовой потенциал**» в контексте современной экономики.
- **Кадровый потенциал** дает многокритериальную характеристику возможностей персонала фирмы с точки зрения достижения целей и удовлетворения всех сторон, заинтересованных в деятельности данной фирмы.
- Отличие понятий «кадровый потенциал» от понятий «**рабочая сила**» и «**трудовые ресурсы**» состоит в том, что кадровый потенциал – это **персонифицированная рабочая сила**, обладающая своими индивидуальными качественными характеристиками.



# Формула кадрового потенциала

- **Кадровый потенциал организации**
- Кадровый потенциал организации может быть рассчитан по следующей формуле:  $КП = Ч_p * C_p * Z_p * K_k * K_n$ ,
- где  $Ч_p$  – общая численность персонала, чел.;
- $C_p$  – средняя продолжительность трудовой деятельности работника в течение года, (рассчитывается как средневзвешенная по числу работников величина с учетом отработанного ими времени (мес./чел.));

Вариант расчета:  $\frac{\text{число принятых работников за период} - \text{число уволенных работников за период}}{\text{ССЧ работников за период}}$ .

- $K_k$  – показатель квалификации работников;
- $K_n$  – показатель роста производительности труда при различной возрастной и половой структуре коллектива.

# Практические кейсы

- Кейс 1.

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей - сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

## **Контрольные вопросы и задания**

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора?
2. Как усовершенствовать этот процесс?

# Практические кейсы

- Кейс 2.

Александр Ковалев – директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра – создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами - психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался, в том числе, изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

## **Контрольные вопросы и задания**

1. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).

2. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.