

## ЛЕКЦИЯ 4



---

---

# Прогнозирование и планирование работы с персоналом

---

# Система работы с персоналом

Система работы с персоналом — это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих в организации.

Система работы с персоналом организации состоит из 6 взаимосвязанных подсистем (см. рисунок)

Система работы с персоналом отражается в таких важнейших документах, как: устав организации; философия организации; правила внутреннего трудового распорядка; коллективный договор; штатное расписание предприятия; положение об оплате и премировании труда; положение о подразделениях; контракт сотрудника; должностные инструкции; модели рабочих мест; регламенты управления и др.



# Система работы с персоналом организации



# Анализ кадрового потенциала

Маркетинг персонала — это вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга (владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей организации)

Персонал-маркетинг — это комплекс мероприятий по отбору специфического «товара» — кадров, способных обеспечить достижение целей и задач организации



# Основные этапы маркетинговой деятельности в области персонала

Выбор и анализ источников информации по маркетинговой деятельности

Анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности

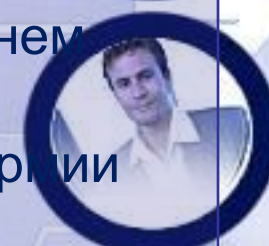
Формирование плана персонал-маркетинга и его реализация

Разработка мероприятий по материалам персонал-маркетинга



# Внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала

Наименование фактора	Характеристика фактора
Ситуация на рынке труда	Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурной резервной армии труда и т.д.
Развитие технологии	Определяет изменения характера и содержания труда; его предметную направленность



# Внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала (продолжение)

Наименование фактора	Характеристика фактора
Особенности социальных потребностей	Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации
Развитие законодательства	При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства
Кадровая политика организаций-конкурентов	Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение улучшения кадровой политики



# Внутренние факторы, определяющие направления маркетинга персонала

Наименование фактора	Характеристика фактора
Цели организации	Цели и задачи организации формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала
Финансовые ресурсы	Точная оценка потребности и возможности организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале



# Внутренние факторы, определяющие направления маркетинга персонала (продолжение)

Наименование фактора	Характеристика фактора
Кадровый потенциал организации	Связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал-маркетинга
Источники покрытия кадровой потребности	Рассматривается как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т.д.

# Направления персонал-маркетинга

Направлениями персонал-маркетинга являются:

- разработка требований к персоналу;
- определение потребности в персонале;
- расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;
- выбор путей покрытия потребности в персонале, разработка требований к персоналу (производится на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам; заключается в формировании качественных характеристик персонала: способностей, мотиваций и свойств).



# Задачи планирования персонала

- 1) разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами;
- 2) увязка кадрового планирования с планированием организации в целом;
- 3) организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации;
- 4) проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации;
- 5) содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании;
- 6) улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.



# Схема внутрифирменного кадрового планирования

Постановка  
кадровой  
проблемы

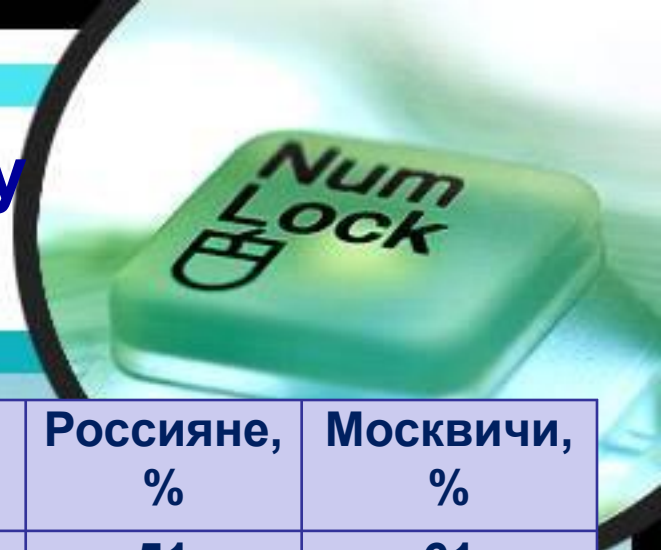
Источники решения  
проблемы:

- оценка, анализ  
наличных ресурсов;
- оценка внешних  
источников;
- оценка потенциала  
источников;
- оценка соответствия  
требований и ресурсов

Решение  
проблемы



# Что позволяет считать карьеру успешной?



№ п. п.	Варианты ответов	Россияне, %	Москвичи, %
1	Работа по профессии, которая соответствует способностям, знаниям, умениям	51	61
2	Большие заработки, высокие доходы от работы	53	54
3	Достижение высшего профессионального уровня, мастерства	23	32
4	Полезность работы для общества	26	29
5	Слава, признание, уважение	17	18
6	Работа по профессии, которая пользуется наибольшим спросом, является престижной	15	18
7	Высокий пост, власть над другими людьми	8	5
8	Затрудняюсь ответить	7	4

# Карьера

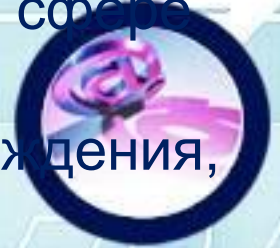
**Карьера** в переводе с итальянского - бег, жизненный путь, поприще, а семантика этого слова означает:

- продвижение в какой-либо сфере деятельности;
- достижение известности, славы, выгоды;
- обозначение рода занятий, профессии (например, карьера учителя)



## Деловая карьера

- это **субъективно** осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом;
- **поступательное продвижение** личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью;
- **продвижение вперед** по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.



# Виды деловой карьеры (от траектории движения человека)

- 1) вертикальная карьера — продвижение по иерархии должностей;
- 2) горизонтальная карьера, когда
  - 2.1. работник остается на прежней ступени иерархии, но он растет как специалист, т.е. расширяются или усложняются его задачи и круг ответственности (как правило, с изменением вознаграждения);
  - 2.2. переходит на другую равнозначную должность в другую функциональную область деятельности (ротация) с целью расширения диапазона своих познаний,
  - 2.3. выполняет определенную служебную роль на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.).
- 3) ступенчатая карьера основана на сочетании вертикального и горизонтального продвижения.
- 4) центростремительная (скрытая) карьера — вид карьеры, наименее очевидный для окружающих; доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации.





# Виды деловой карьеры (по времени осуществления)

1) **Нормальная карьера** — это постепенное продвижение человека к вершинам должностной иерархии в соответствии с постоянно развивающимся его профессиональным опытом.

2) **Скоростная карьера (карьер-молния)** характеризуется стремительное, но все же последовательное должностное перемещение по вертикали организационной структуры.

3) **Десантная карьера** представляет собой преимущественно спонтанное замещение, как правило, руководящих должностей.

4) **Медленная карьера** характеризуется продолжительным пребыванием на одной должности: примерно в 1,5 — 2 раза дольше, чем при нормальной карьере.



# Мотивы развития карьеры

1. Автономия
2. Функциональная компетентность
3. Безопасность и стабильность
4. Обладание властью
5. Предпринимательская креативность
6. Потребность в первенстве
7. Материальное благосостояние
8. Обеспечение здоровых условий жизни
9. Стиль жизни

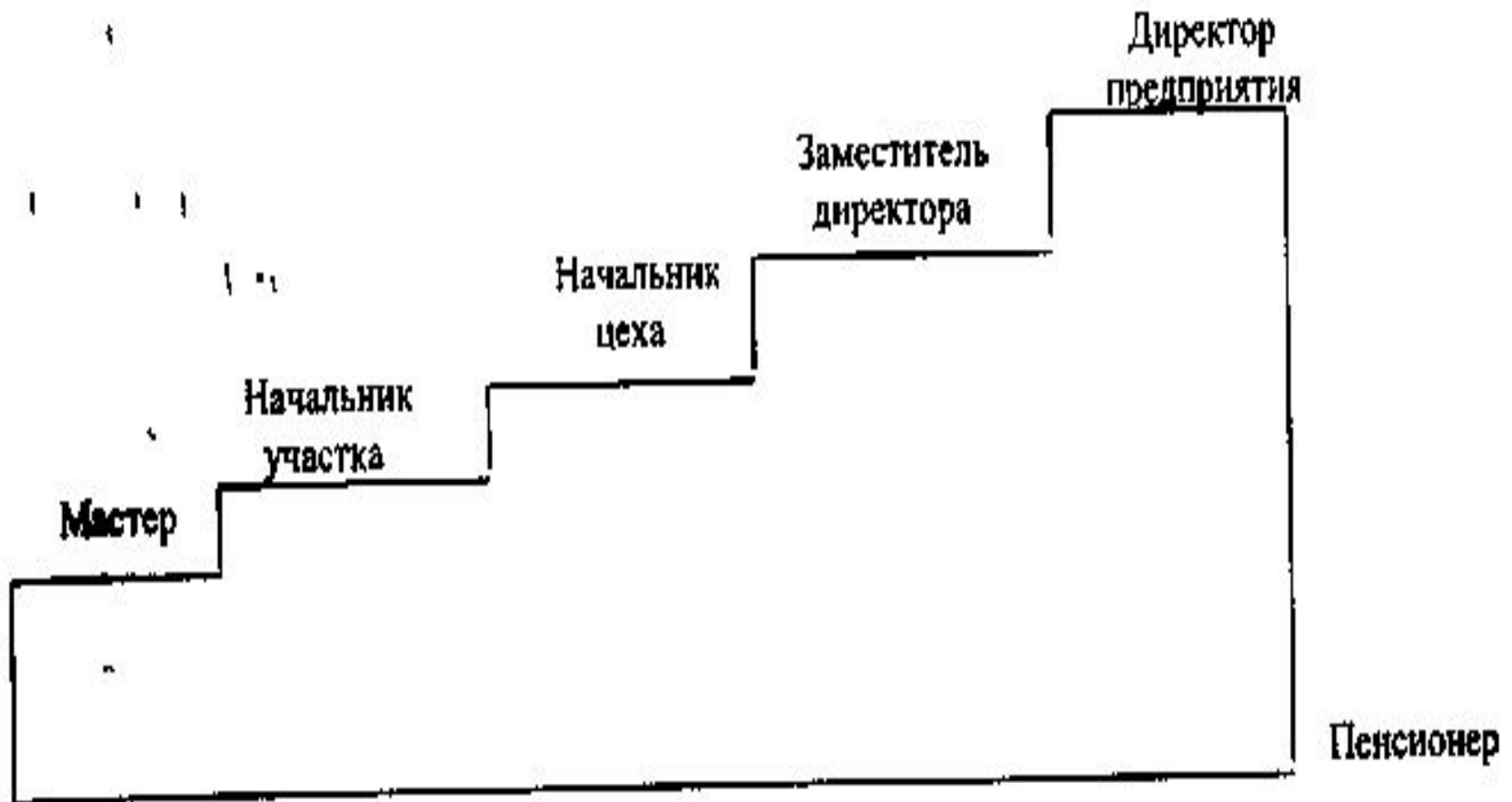
**Управление карьерой** – это двусторонний процесс, с одной стороны, это деятельность организации в составе кадровой службы, а с другой стороны, это непосредственные действия самого работника по формированию личного плана карьеры



# Модели служебной карьеры



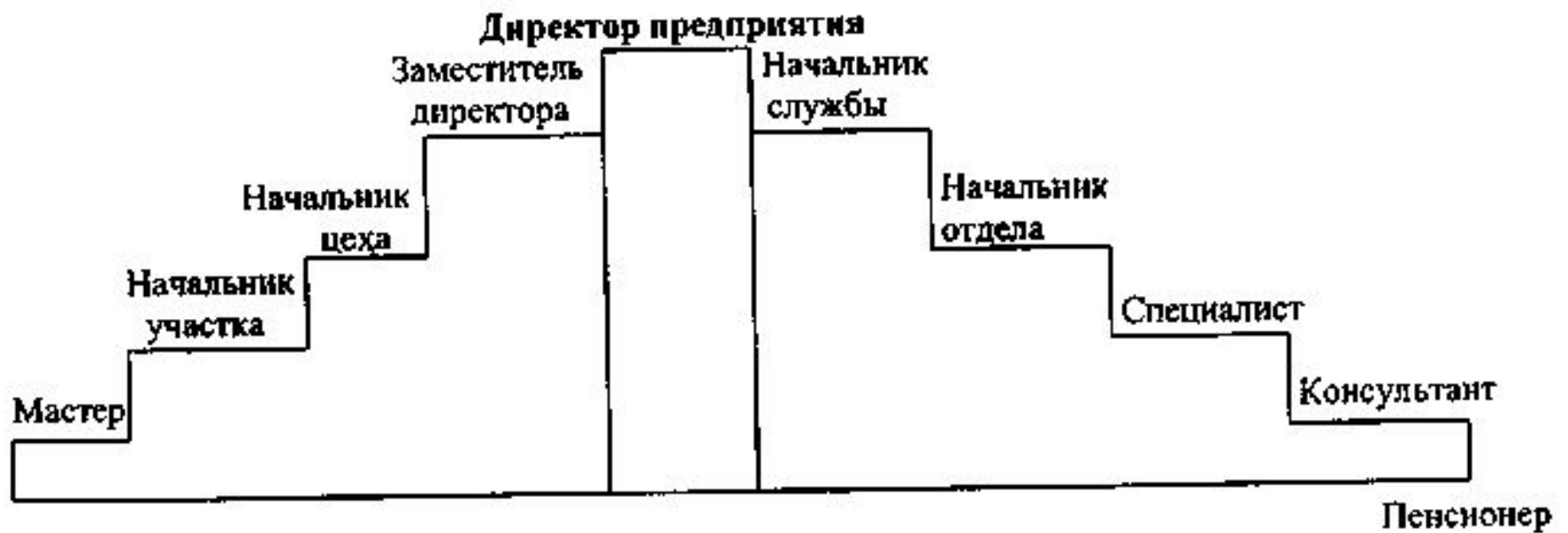
## А Модель служебной карьеры «трамплин»



# Модели служебной карьеры



## Модель служебной карьеры «лестница»



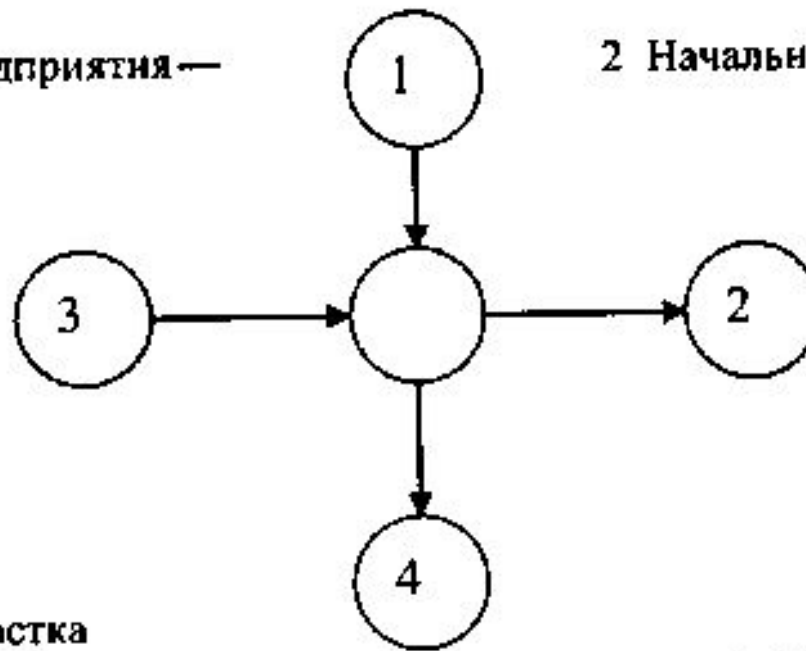
# Модели служебной карьеры



## Модель карьеры «перепутье»

1 Зам директора предприятия —  
(повышение)

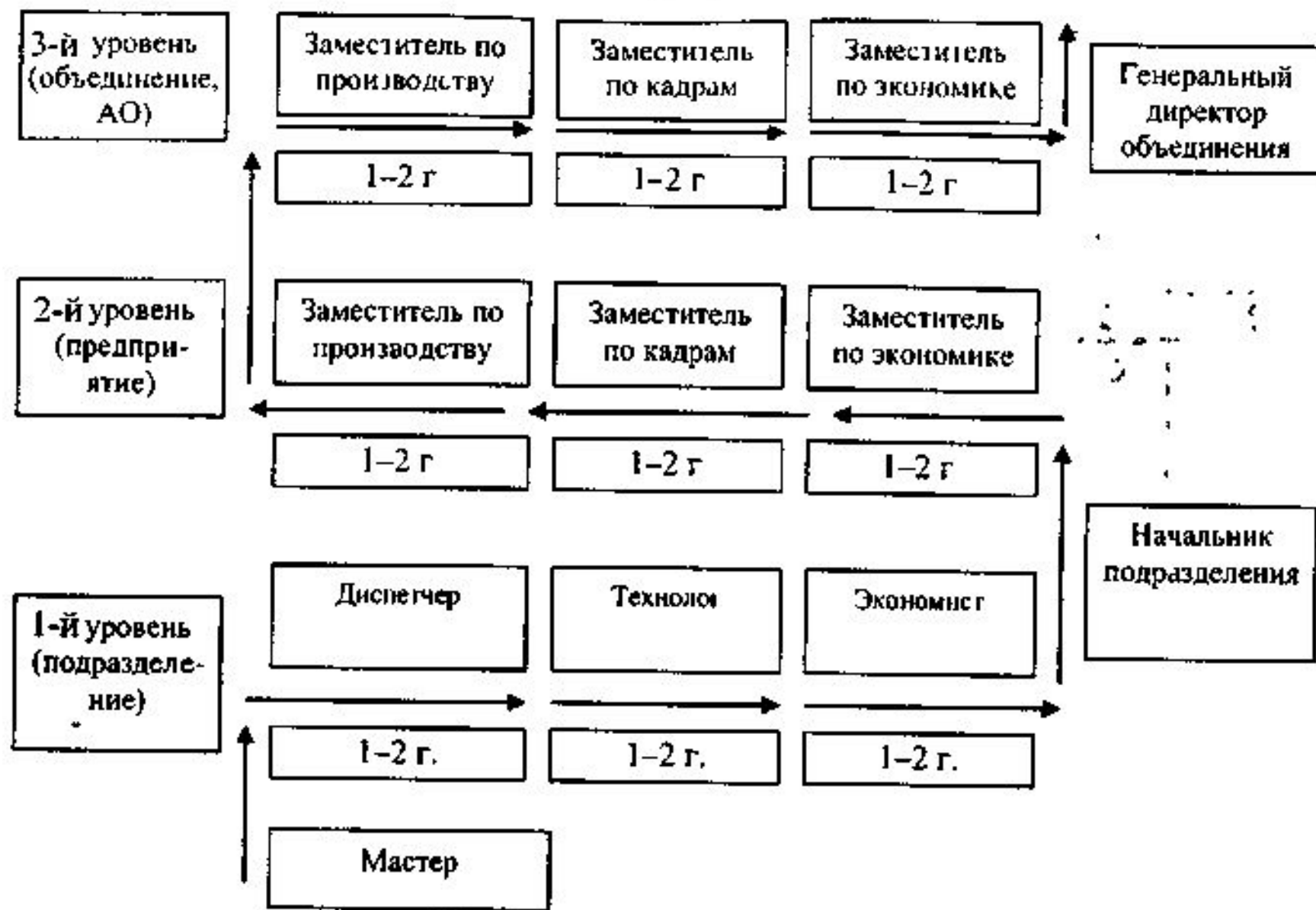
2 Начальник ОтдЗ — (перемещение)



3 Начальник участка  
(понижение)

4 Начальник цеха

## Модель карьеры «змея»





Спасибо за внимание!