

# Управление человеческими ресурсами

Лекционный курс для студентов  
ИЭФ  
Направление «Менеджмент»

# Тема 4. Планирование УЧР

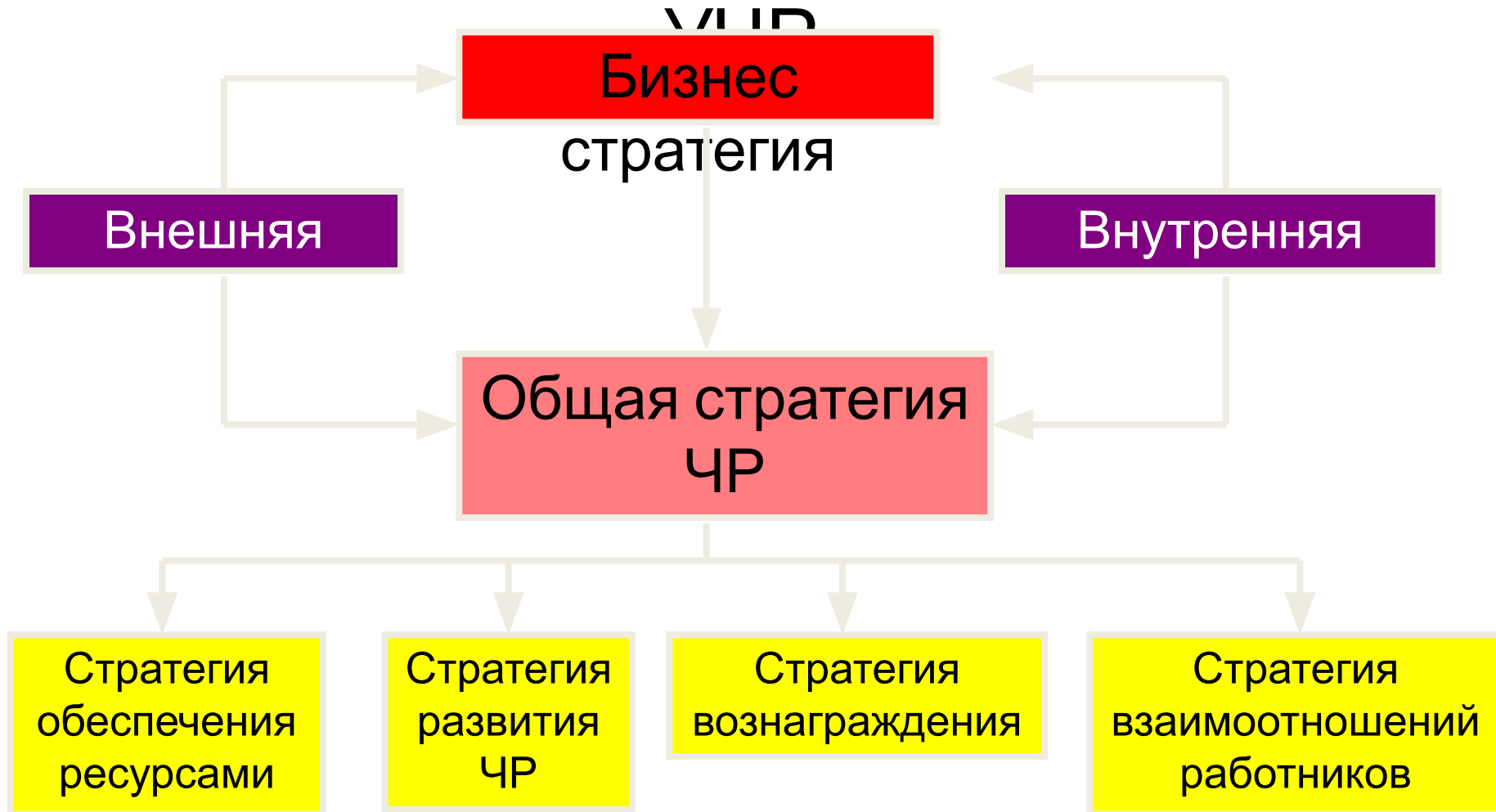
## Содержание

- Модели и схемы планирования человеческих ресурсов
- Методы определения потребностей в персонале
- Анализ работы
- Оптимизация численности сотрудников



# Планирование

# Линейная модель стратегического планирования



# ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

## Планирование рабочих мест

## Планирование карьеры

## Планирование преемственности

Внешние претенденты

Привлечение работников

Внутренние претенденты

Отбор

Прием на работу

Адаптация

Преемственность руководителей

Профессии и должности, связанные с риском

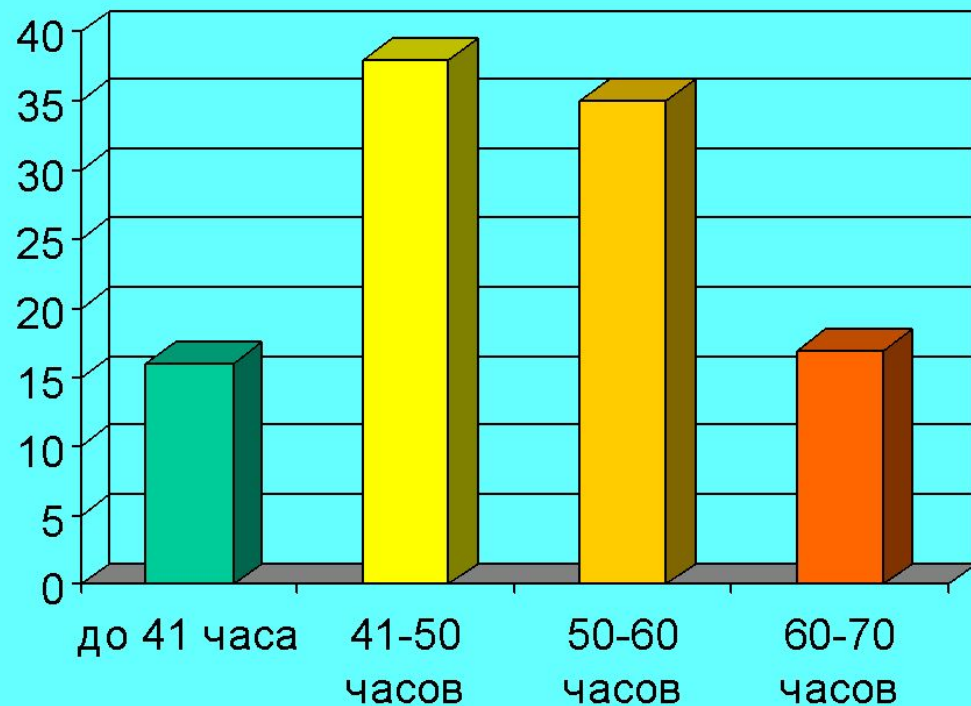
Политика особо важных работников

Демографическая преемственность

# Планирование человеческих ресурсов

## Определяющие факторы

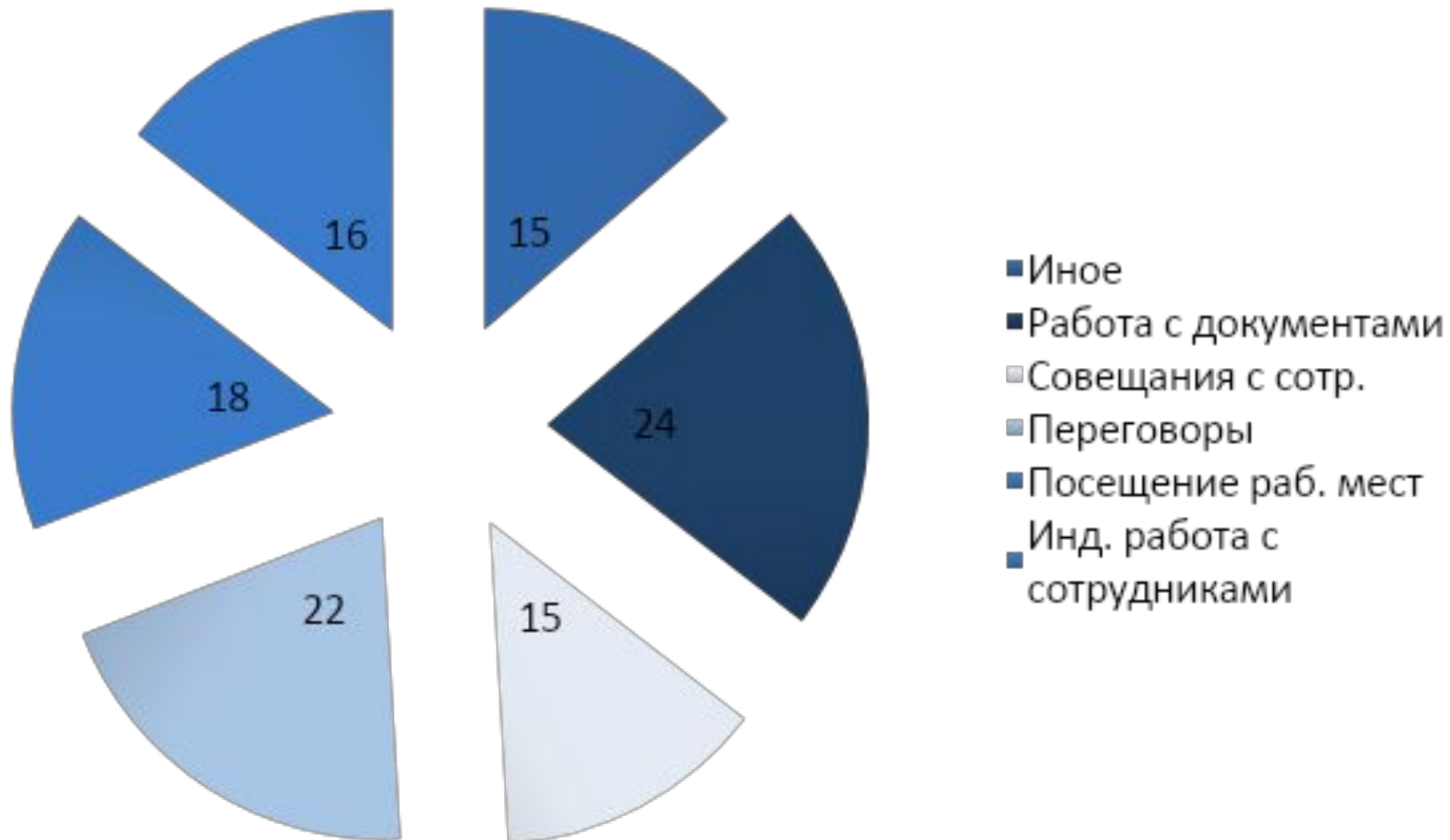
### Продолжительность рабочей недели российских руководителей



Стратегия  
Организации

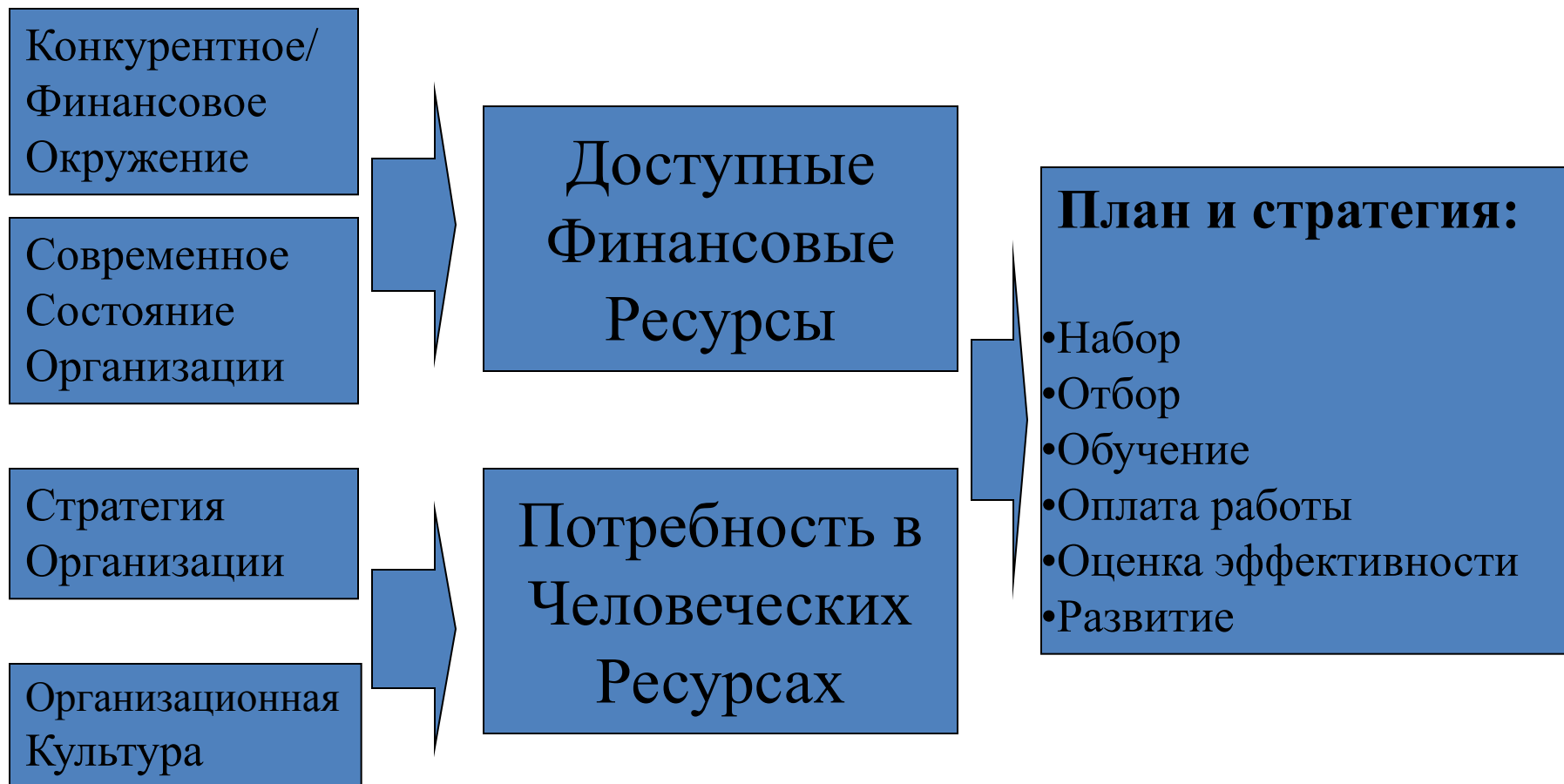
Организационная  
Культура

# Распределение рабочей недели российских руководителей



# Планирование человеческих ресурсов

## Определяющие факторы





# Цели организации

## Планирование человеческих ресурсов

Стратегия УЧР

Цели УЧР

Задачи  
УЧР

Мероприятия УЧР

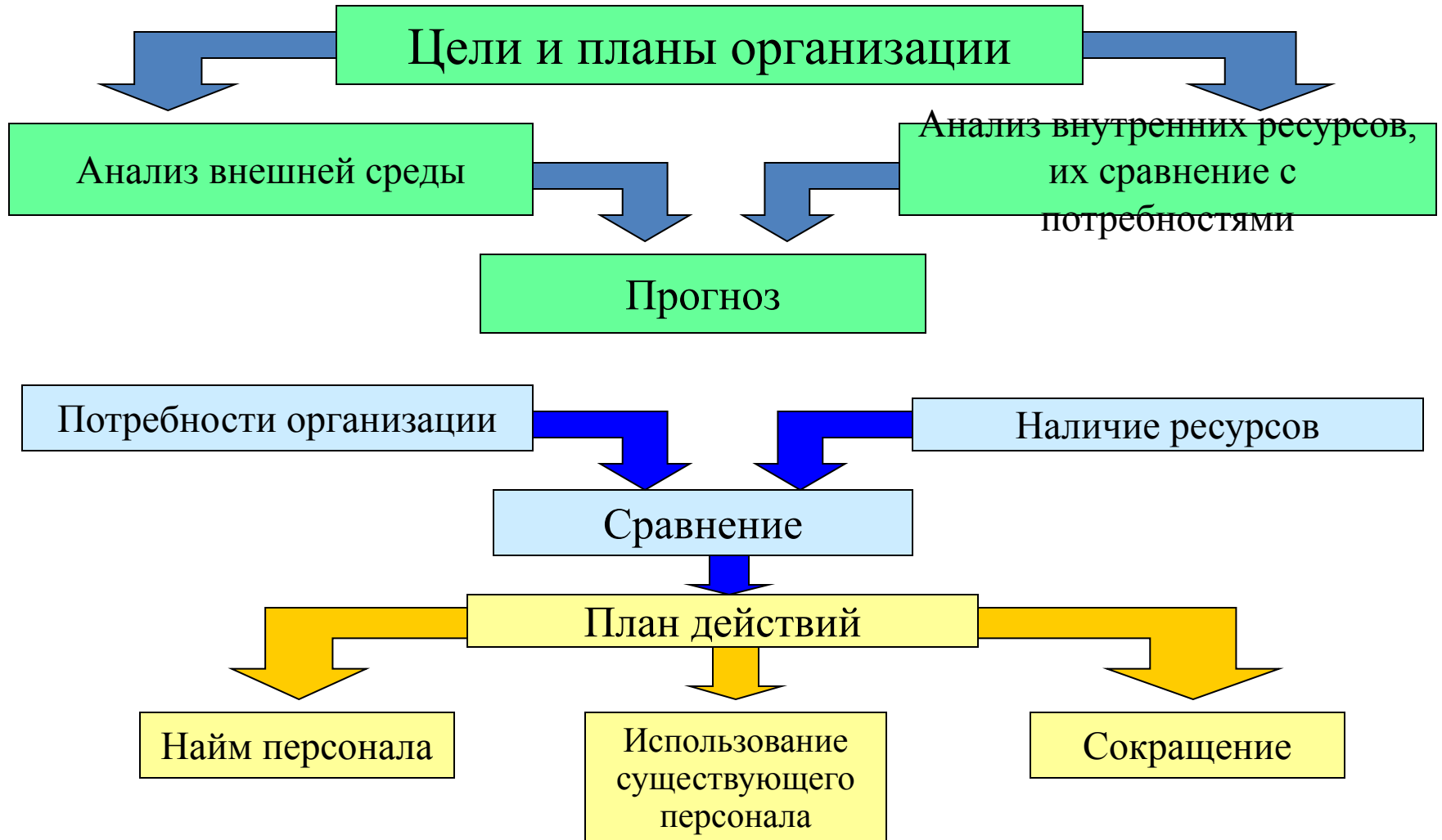
- Создание возможностей роста
- Развитие персонала

- Цели организации
- Цели работников
- Сближение целей организации и работников

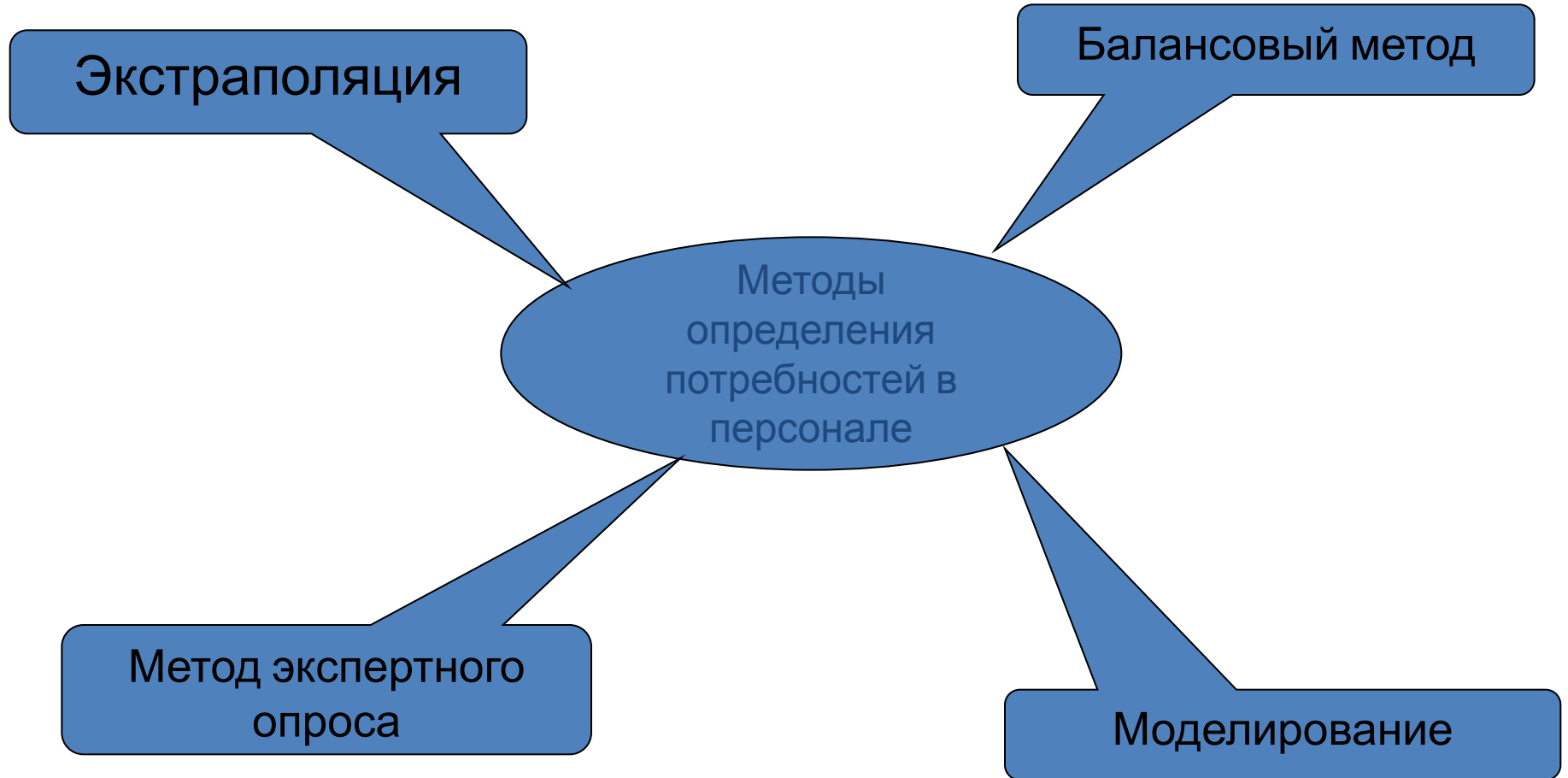
Обеспечение ЧР  
*Количество*  
*Квалификация*  
*Время*  
*Цена*

- Подбор
- Отбор
- Оплата
- Обучение
- Оценка
- Повышение
- Перевод
- Увольнение

# Этапы планирования



# Планирование персонала



# Экстраполяция

- продление в будущее существующих тенденций, связывающих показатели производства и общую численность персонала (прежде всего, соотношение между объемом работ/услуг и среднесписочной численностью).

# Балансовый метод

- близок к экстраполяции, отличие заключается в том, что планирование персонала осуществляется для нескольких *связанных между собой видов деятельности* в организации. Баланс между видами деятельности может быть просчитан как по продукции, так и по персоналу.

# Метод экспертного опроса

- Проводится опрос менеджеров компании, в ходе которого выясняется, потребуются ли им дополнительные работники для выполнения новых заданий, и если да, то в каком количестве. Менеджер сообщает, какие работники справятся с новыми заданиями, какие - нет, тем самым предоставляя не только количественные, но и качественные характеристики персонала

# Моделирование

- Процесс моделирования основывается на требованиях и особенностях технологических процессов (масштабов работ, соответствия между количеством работников и видом оказываемой услуги, количеством и спецификой потоков информации и др.), а также на социотехническом подходе, учитывающем запросы производственной и социальной подсистем организации (обогащение труда, развитие персонала, ротация кадров и др.).

# Решение проблем нехватки персонала:

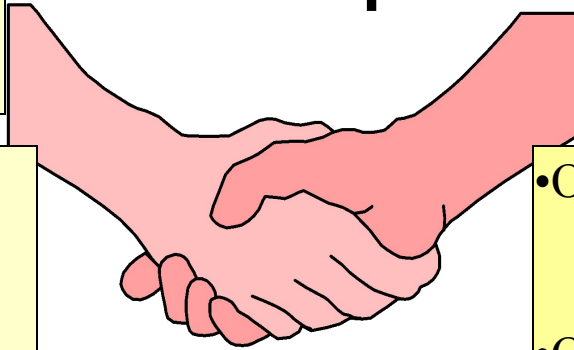
- **Перевод работников на вакантные рабочие места;**
- **Обучение работников дефицитным профессиям;**
- **Сверхурочная работа;**
- **Повышение производительности;**
- **Найм работников на неполный рабочий день;**
- **Найм временных работников;**
- **Найм дополнительных работников.**



# Распределение ответственности при планировании

Отдел персонала

- Формулирует цели планирования
- Участвует в выработке стратегии фирмы
- Разрабатывает форматы планов
- Анализирует информацию в потребностях персонала
- Разрабатывает стратегию управления персоналом
- Реализует планы управления персоналом после их утверждения



Линейный менеджер


- Определяет потребности в персонале для подразделения
- Обсуждает информацию для планирования с кадровиками
- Согласует планы по персоналу с планами подразделения
- Отслеживает планы персонала для учета новых потребностей
- Следит за реализацией планов развития персонала

# Кадровая Политика




Анализ работы

# АНАЛИЗ РАБОТ



Зачем  
нужен?

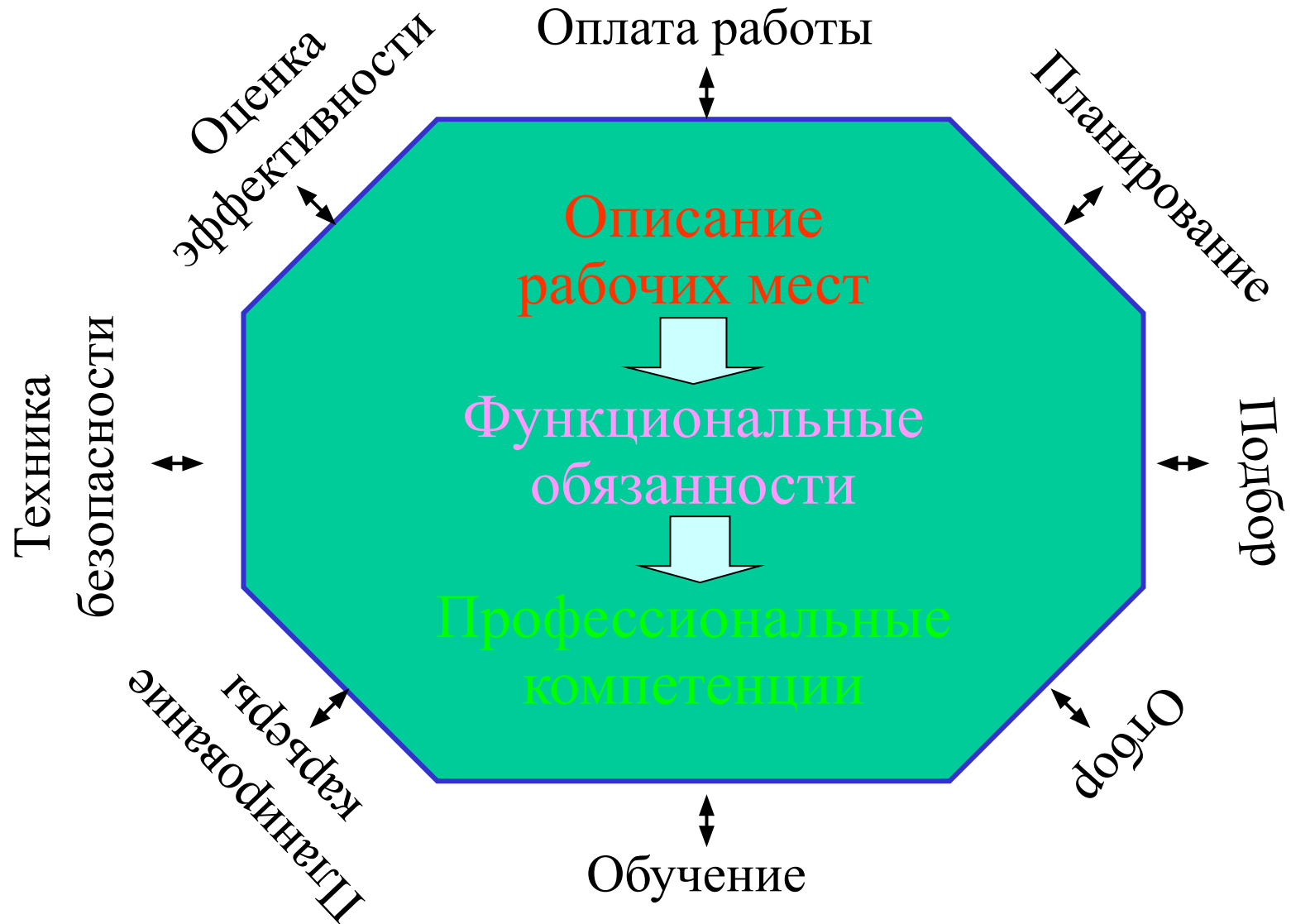
- ❖ Дает представление о том, что следует выполнять на каждом рабочем месте, какие квалификационные **ТРЕБОВАНИЯ** предъявляются к данной должности, какое качество выполнения работ необходимо



Какие задачи позволяет  
решить?

- ❖ Эффективно организовать деятельность компании
- ❖ Обеспечить правильную расстановку работников, рабочую нагрузку
- ❖ Определить показатели эффективности выполнения тех или иных работ и разработать критерии их оценки
- ❖ Разработать систему должностных окладов и премирования в зависимости от результативности
- ❖ Определить требования к знаниям, умениям и навыкам (компетенциям) работников и построить систему обучения персонала

# Анализ работы



# СОДЕРЖАНИЕ АНАЛИЗА РАБОТ

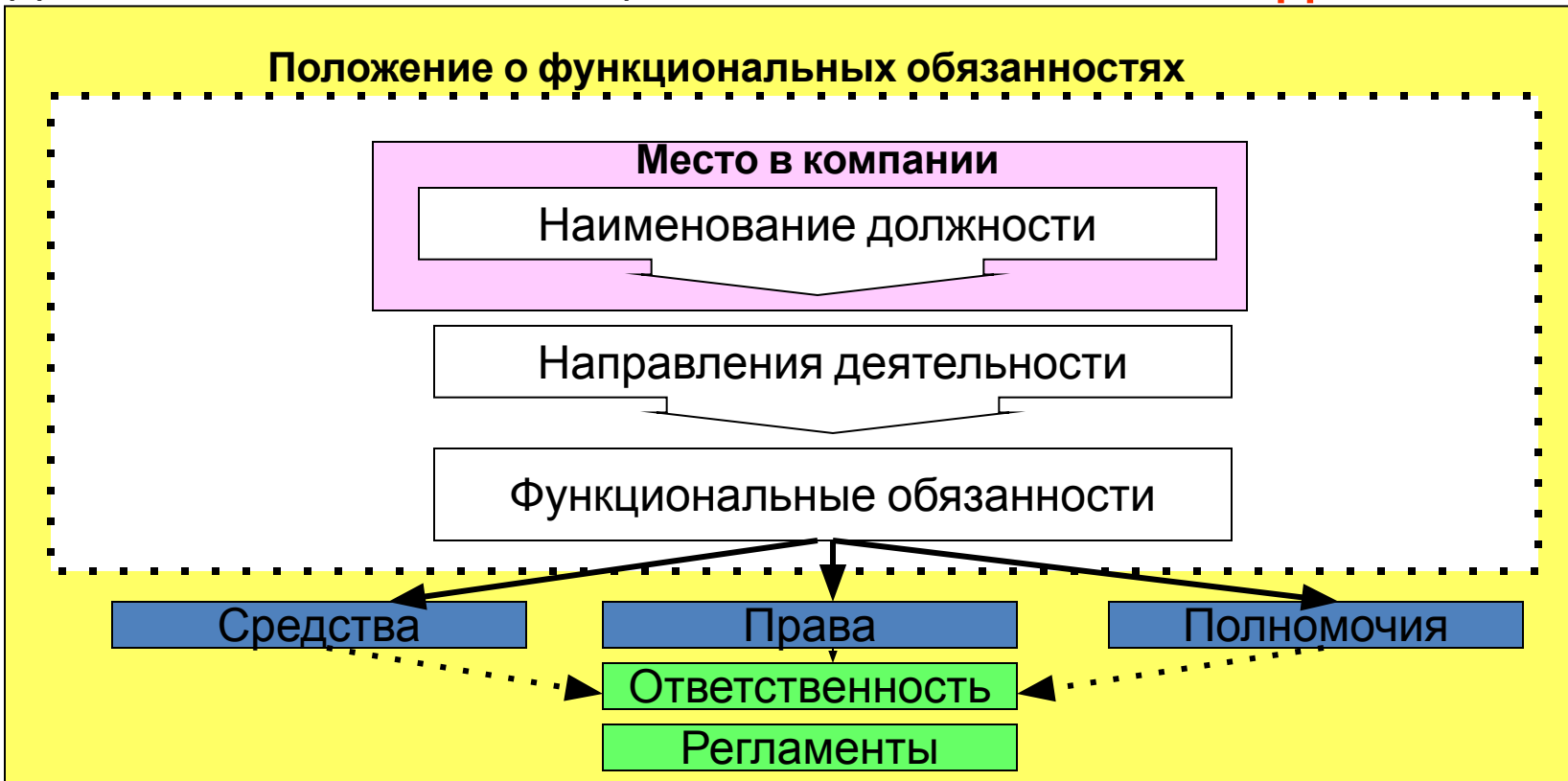
- ✓ Что делает работник на данной позиции (рабочем месте)?
- ✓ Сколько времени тратит на те или иные операции?
- ✓ С кем взаимодействует для выполнения своей работы?
- ✓ Каковы обязанности, ответственность, полномочия?
- ✓ Что и кому передает (результаты работы)?
- ✓ В какие сроки и с каким качеством выполняет работу?
- ✓ Кто контролирует работника и кого он контролирует?
- ✓ Какое оборудование используется?
- ✓ Какие профессиональные знания, навыки, деловые и личностные качества необходимы для выполнения работы?



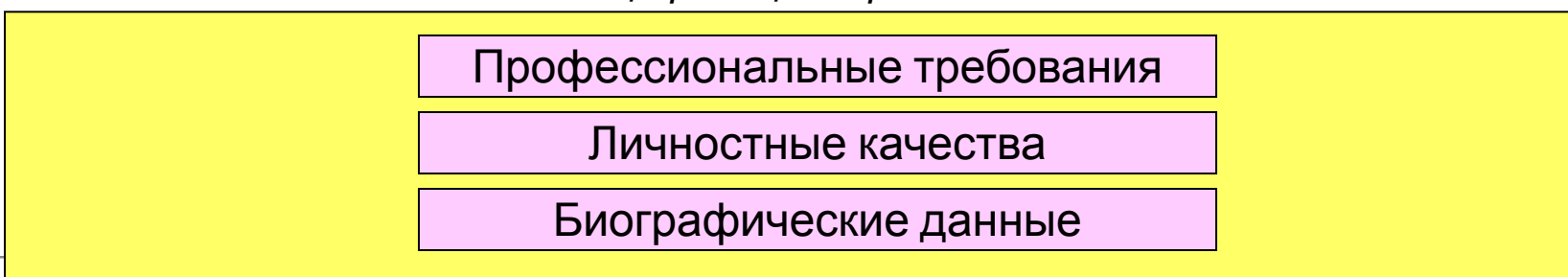
# Структура базовых регламентов деятельности персонала

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

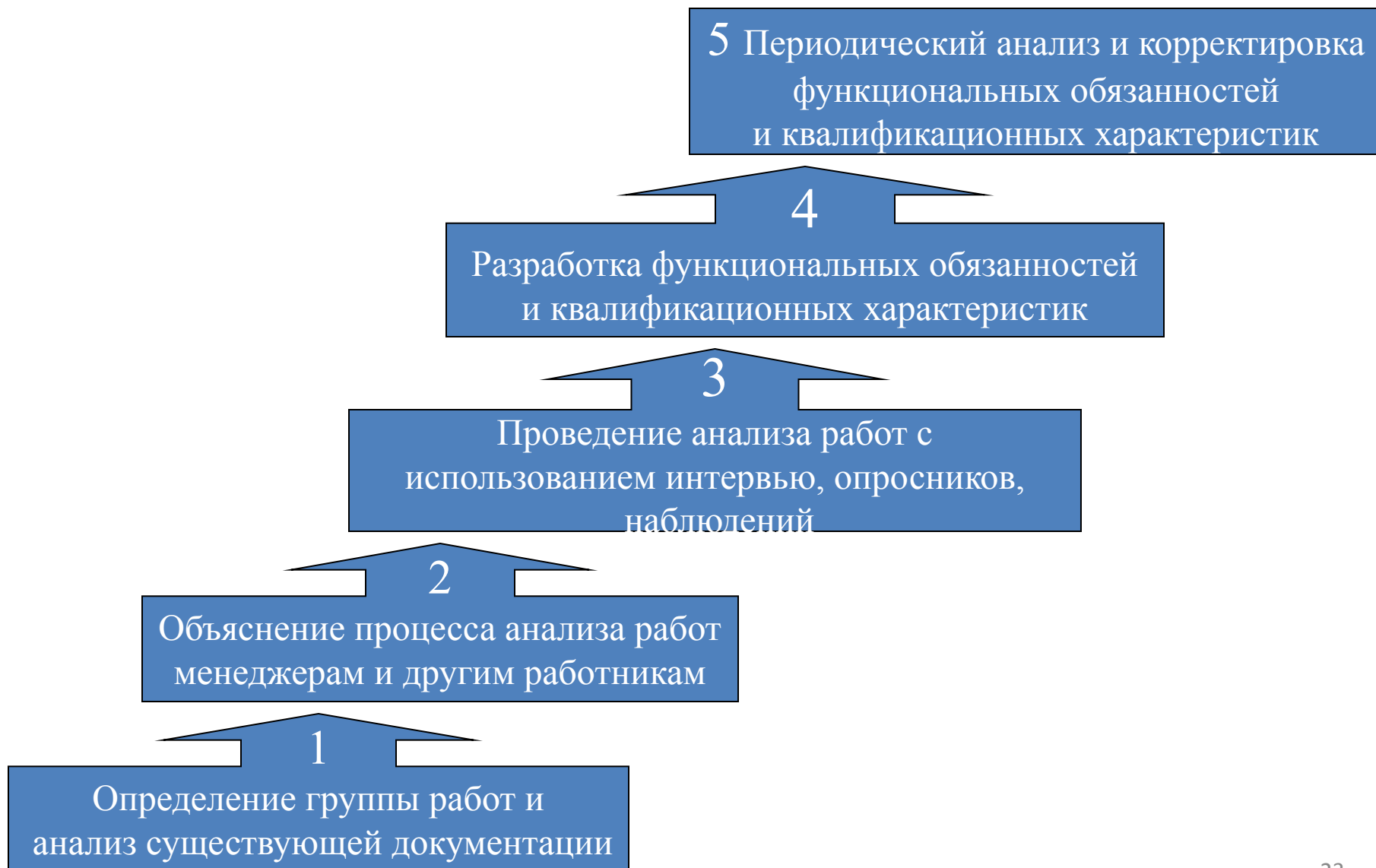
ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ



ПРОФЕССИОГРАММА: Спецификации требований



# Этапы анализа работы



# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ HR-СЛУЖБЫ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ АНАЛИЗА РАБОТ

## Служба управления персоналом

- Готовит процедуру анализа работ и согласует ее с руководителями
- Осуществляет (или координирует в зависимости от выбранного метода) реализацию процедуры
- Осуществляет анализ и обработку полученных материалов (в соответствии с изначально определенными целями)
- Готовит, согласует и утверждает профили позиций

## Руководители подразделений

- Участвуют в подготовке процесса анализа работ, вносят предложения и рекомендации
- После утверждения плана действий обеспечивают его выполнение
- Помогают уточнить получившиеся в итоге профили должностей и после их утверждения следят за их актуальностью



# Оптимизация численности

## сотрудников

Внешние и внутренние факторы - изменение спроса на рабочую силу

Приведение численности сотрудников в соответствие с реальными потребностями - сокращение

Болезненный процесс (демотивация, недоверие, профсоюзы)

Управление сокращением численности - одна из важнейших функций управления персоналом

# Этапы оптимизации численности персонала

определение реальной потребности в рабочей силе и прогноза ее изменения

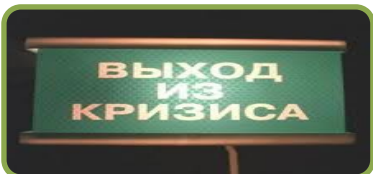
составление плана оптимизации численности персонала

с точки зрения количества работников

с точки зрения квалификационных характеристик

план оптимизации численности

# Альтернативы увольнению



# Разработка и реализация программы оптимизации

# Тема 4. Планирование УЧР

## Содержание

- Модели и схемы планирования человеческих ресурсов
- Методы определения потребностей в персонале
- Анализ работы
- Оптимизация численности сотрудников