

Управление человеческими ресурсами

Лекционный курс для студентов
ИЭФ
Направление «Менеджмент»

Тема 4. Планирование УЧР

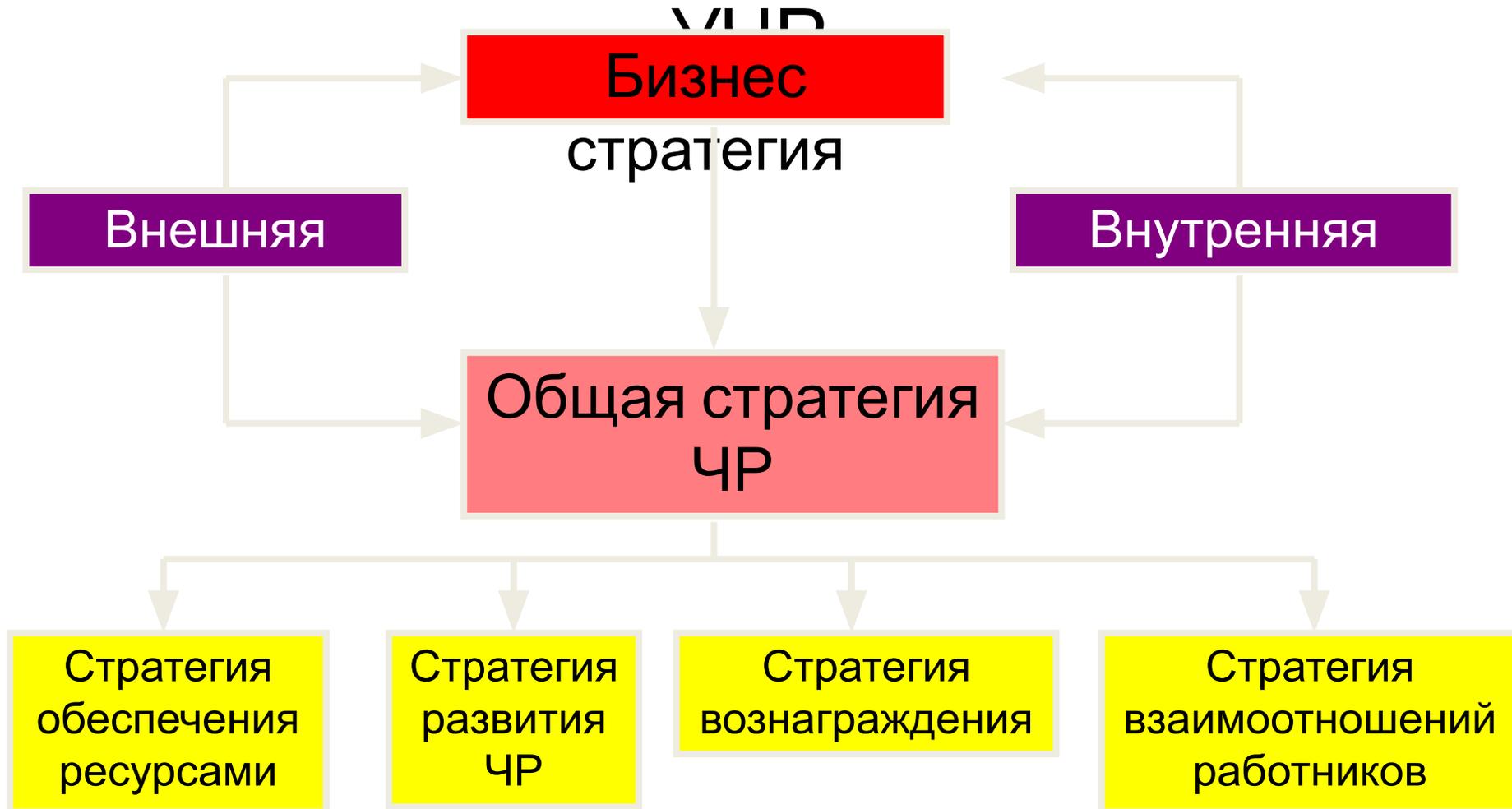
Содержание

- 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

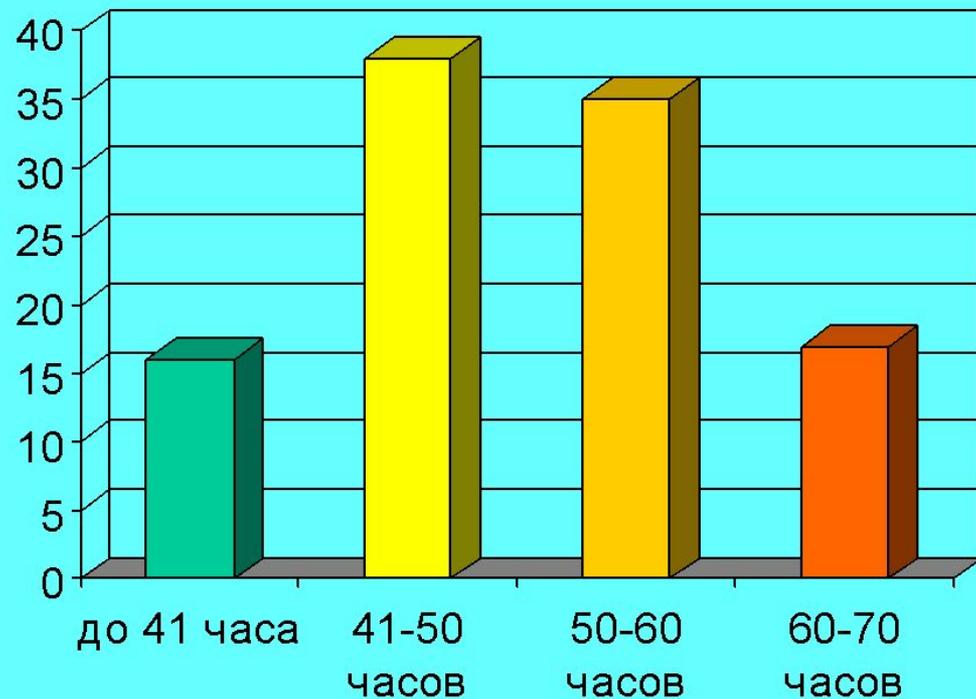
Политика особо важных работников

Демографическая преемственность

Планирование человеческих ресурсов

Определяющие факторы

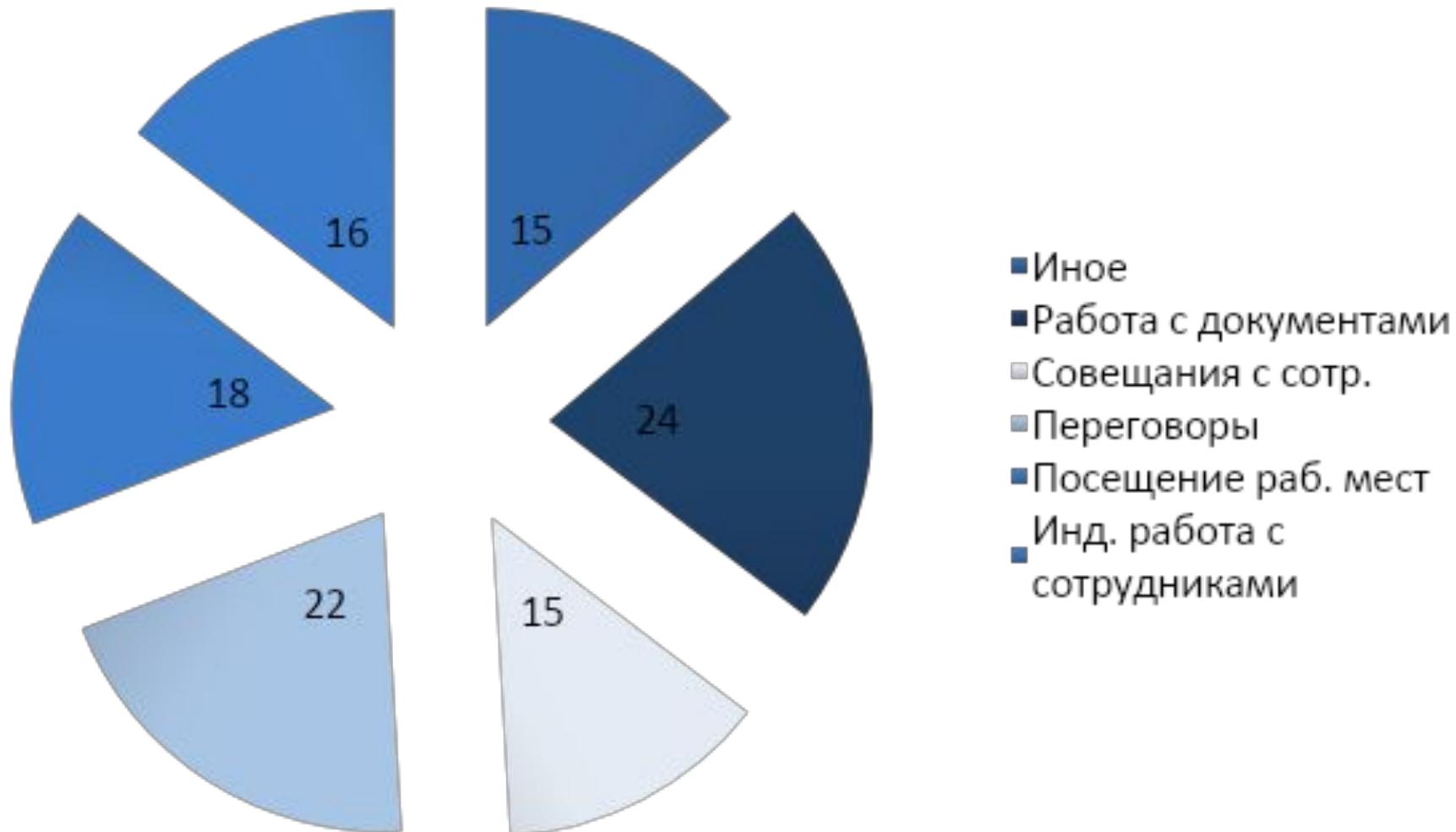
Продолжительность рабочей недели российских руководителей



Стратегия
Организации

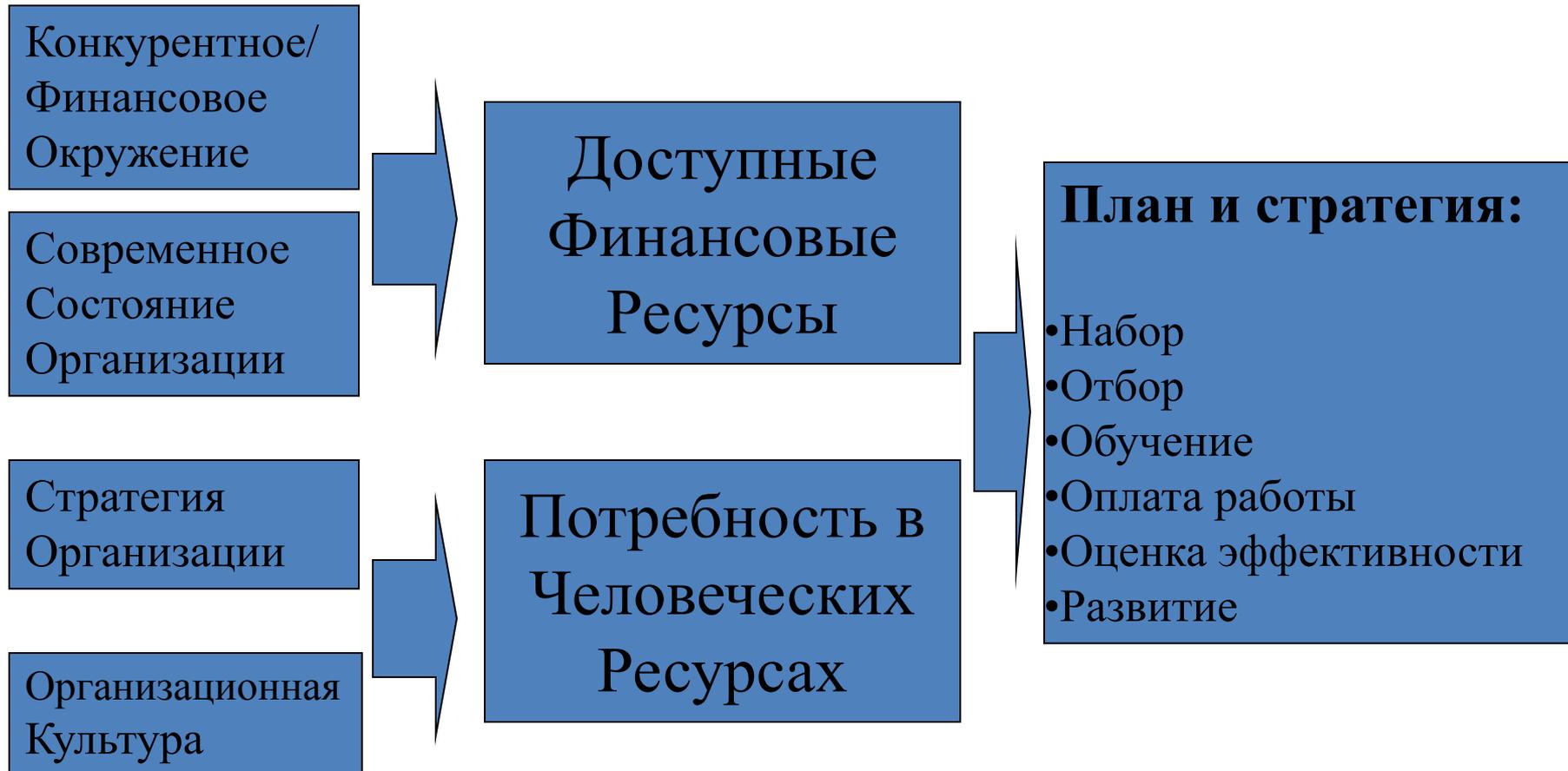
Организационная
Культура

Распределение рабочей недели российских руководителей



Планирование человеческих ресурсов

Определяющие факторы



Цели организации

Планирование человеческих ресурсов

Стратегия УЧР

Цели УЧР

Задачи
УЧР

Мероприятия УЧР

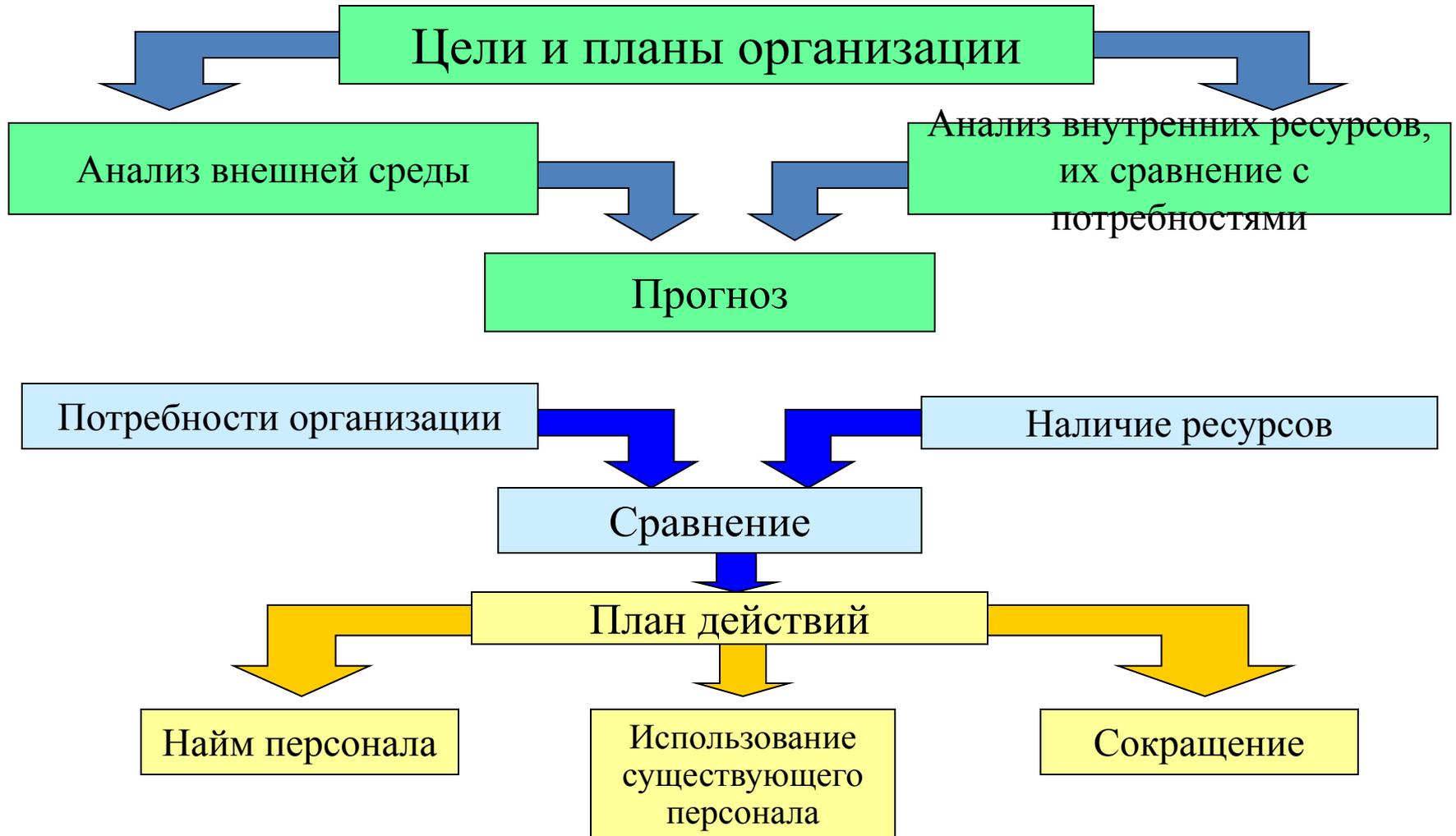
- Создание возможностей роста
- Развитие персонала

- 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.).

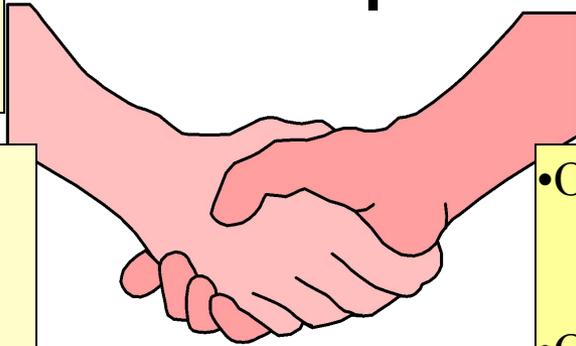
Решение проблем нехватки персонала:

- **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?

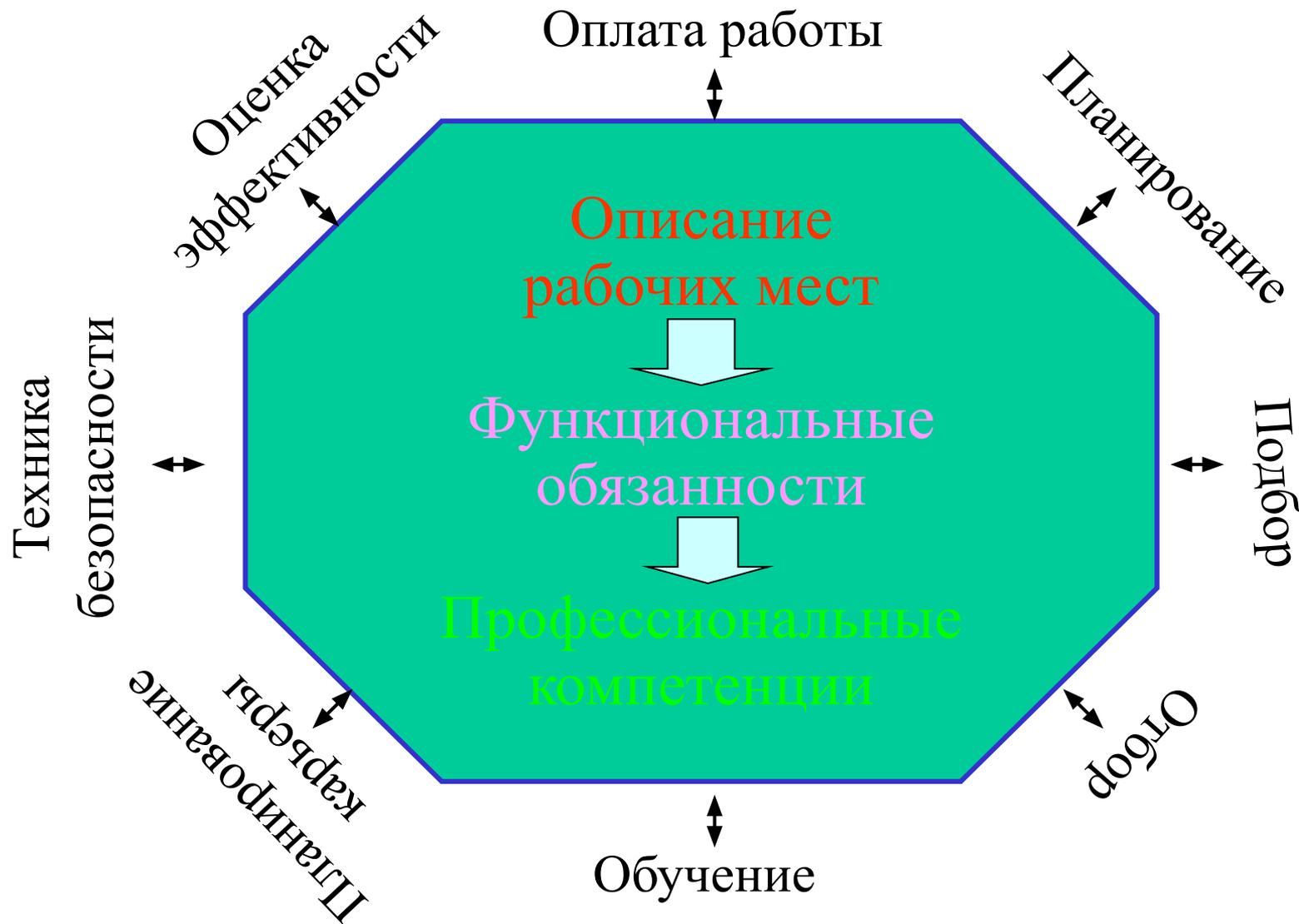
- ❖ Дает представление о том, что следует выполнять на каждом рабочем месте, какие квалификационные **ТРЕБОВАНИЯ** предъявляются к данной должности, какое качество выполнения работ необходимо



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

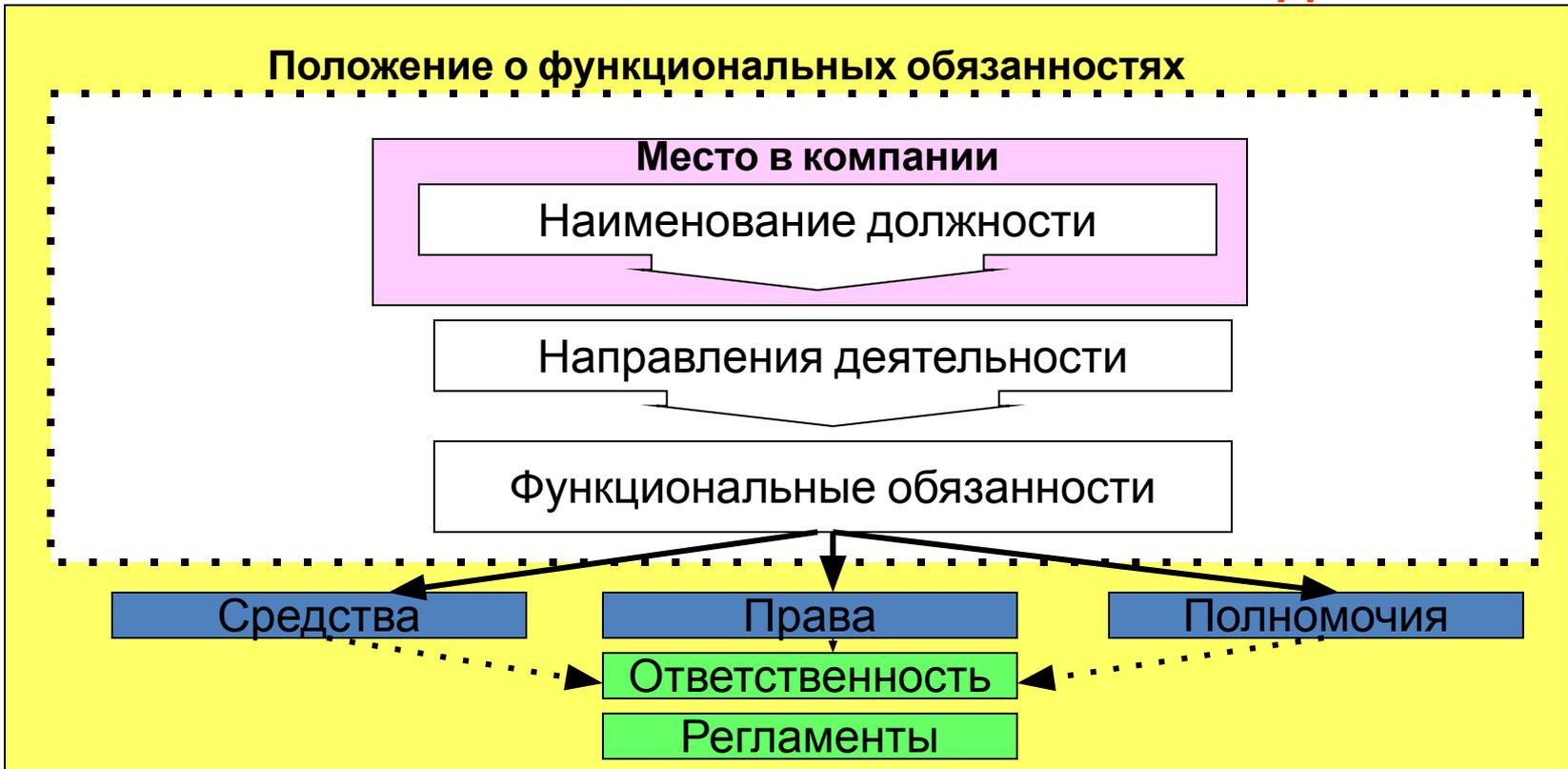
- ✓ Что делает работник на данной позиции (рабочем месте)?
- ✓ Сколько времени тратит на те или иные операции?
- ✓ С кем взаимодействует для выполнения своей работы?
- ✓ Каковы обязанности, ответственность, полномочия?
- ✓ Что и кому передает (результаты работы)?
- ✓ В какие сроки и с каким качеством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



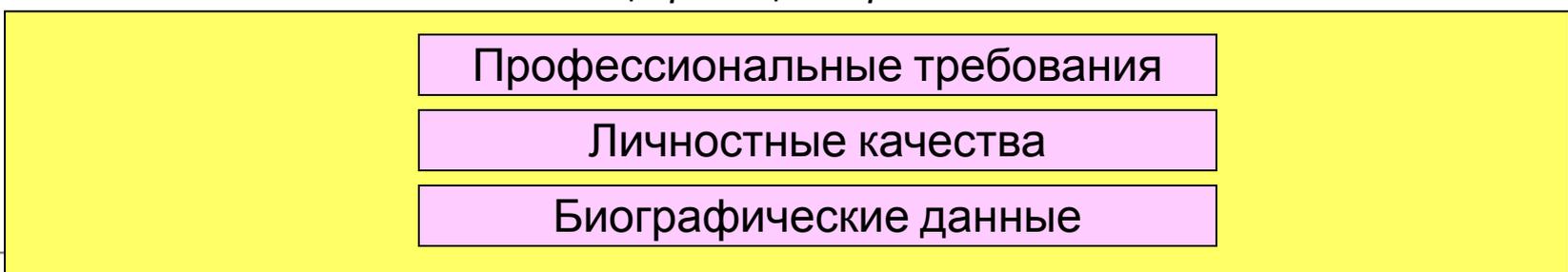
Структура базовых регламентов деятельности персонала

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

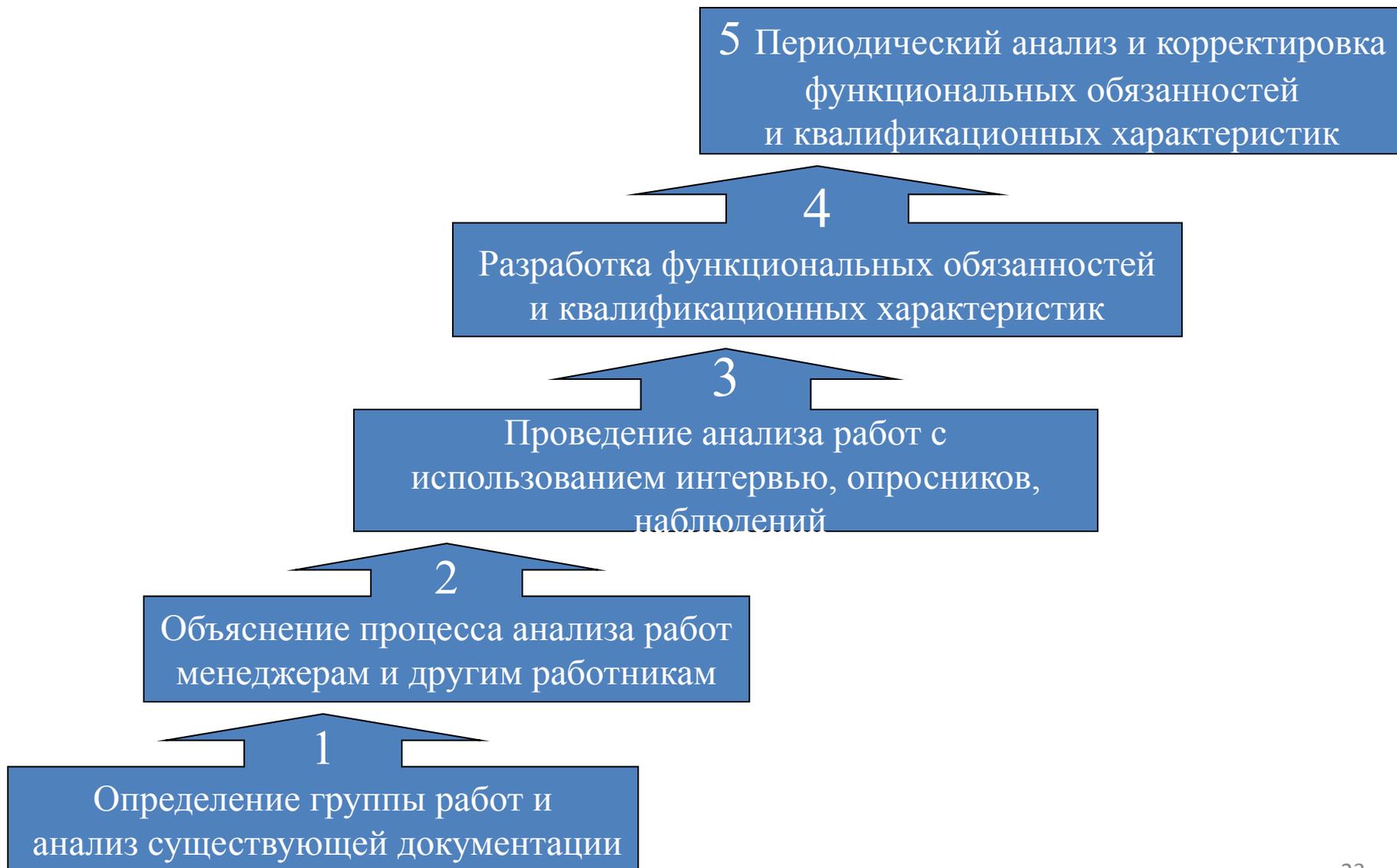
ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ



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