

# Управление человеческими ресурсами (HRM)

Тема 4 «Практические основы функционального  
разделения труда и организационной структуры  
службы УЧР»

Ассоциированный профессор  
Дюсенов Мерген Мирзаятович

# 4.1 Сущность, цели кадрового планирования

- **Кадровая политика** – система взглядов, норм, принципов, ограничений, определяющих направления, формы и методы работы с персоналом. Ее цели: сохранение, укрепление и развитие потенциала кадров, создание высокопроизводительного коллектива, обеспечение благоприятных экономических, социальных и психологических условий.



- **Главные принципы формирования кадровой политики:**
  - **Научность** предполагает использование всех современных научных разработок в области управления персоналом, которые могут обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;
  - **Комплексность**: охват всех сфер кадровой деятельности в организации;
  - **Системность**: учет взаимозависимости и взаимосвязи составляющих кадровой работы. Необходимость учета как экономического, так и социального эффекта, как положительного, так и отрицательного влияния мероприятия на конечный результат;
  - **Эффективность**: все затраты организации на мероприятия в области HRM должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

# Основные цели кадровой политики

- **Цель кадровой политики** – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала на основе нужд фирмы, норм законодательства и состояния рынка труда.
- **Назначение кадровой политики** – своевременно формулировать цели на основе стратегии развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы достижения целей. При формировании кадровой политики необходимо учитывать следующие факторы:
  - стратегия развития предприятия, требования производства
  - финансовые возможности фирмы, уровень издержек на персонал
  - количественный и качественный состав персонала
  - ситуация рынка труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по вакансиям предприятия)
  - уровень заработной платы и спрос на персонал со стороны конкурентов
  - влияние профсоюза (если имеется) и его способность отстаивать интересы работников организации
  - требования трудового законодательства и другие.



# Требования к кадровой политике

- Кадровая политика должна соответствовать следующим требованиям:
  - быть в тесной связи со **стратегией развития** предприятия (кадровое обеспечение реализации стратегии)
  - быть **гибкой**, сочетая в себе **стабильность** и **динамичность** (корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия и общей ситуацией в сфере производства и экономики;
  - быть **экономически обоснованной** (учет реальных фин. возможностей).
  - Кадровая политика должна обеспечивать **индивидуальность** к работникам.
- **Функции кадровой политики:**
  - обоснование принципов работы с персоналом
  - определение общих требований к персоналу и расходам на него
  - выработка позиций по отдельным направлениям HRM (привлечение, оценка, увольнение, разрешение конфликтов, стимулирование, адаптация, обучение, развитие и т. д.)
  - информационная поддержка УЧР
  - контроль персонала.



# Виды кадровой политики

- По уровню влияния руководства на кадровую ситуацию в фирме выделяют следующие типы КП: пассивная, реактивная, превентивная, активная.
- **Пассивная кадровая политика:** нет четкой программы управленческих действий в сфере HR, работа сводится к устранению негативных последствий. Не прогнозируется кадровая потребность, отсутствуют средства оценки труда.
- **Реактивная кадровая политика.** Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния УЧР, причинами и развитием кризиса, отсутствием рабочей силы для решения задач. Руководство ориентируется на понимание причин возникновения ситуации. HR службы имеют средства диагностики существующих ситуаций. В программах развития кадровые проблемы рассматриваются специально, однако основные трудности возникают при **среднесрочном прогнозировании**.
- **Превентивная кадровая политика.** Руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. HR службы имеют не только средства диагностики персонала, но и среднесрочного прогнозирования. Основная проблема – **разработка целевых кадровых программ**.
- **Активная кадровая политика:** руководство фирмы имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, HR служба способна разрабатывать программы по **антикризисному управлению персоналом**, проводить постоянный анализ ситуации и корректировать исполнение программ.

# Виды кадровой политики (2)

- По степени открытости к внешней среде и принципиальной ориентации на собственный или внешний персонал, различают открытую и закрытую кадровую политику организаций.
- **Открытая кадровая политика:** фирма готова принять на работу любого специалиста с квалификацией, без учета опыта работы. Можно начать работать как с низкой должности, так и на уровне высшего руководства. Такая кадровая политика подходит для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка с целью быстрого роста и выхода на передовые позиции в отрасли.
- **Закрытая кадровая политика:** организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников фирмы. Это характерно для компаний, создающих определенную корпоративную атмосферу, особый дух причастности и, возможно, работают в условиях дефицита ресурсов.

# 4.2 Планирование численности персонала

- **Планирование человеческих ресурсов** - одна из основных задач фирмы, вытекающих из ее целей. Важно, чтобы организация в стремлении достичь своих целей не испытывала недостатка в профессиональных кадрах.
- **Планирование HR** выражено через применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала, обеспечение фирмы долгосрочными трудовыми ресурсами.  
**Планирование персонала** — определение потребности фирмы в чел. ресурсах и соблюдение того, чтобы предложение соответствовало спросу. Определение необходимого количества персонала с надлежащим образованием и квалификацией – основа успеха реализации стратегии.
- **Планирование трудовых ресурсов** – одна из основных обязанностей руководителя высшего звена. **Специалисты кадровых служб** играют ключевую роль в планировании потребности фирмы в людских ресурсах.

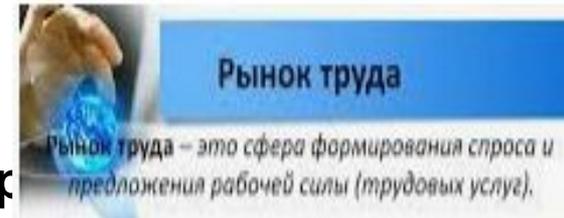


# Ключевые этапы планирования HR

- **Этап 1.** Количественный анализ кадрового состава организации.
- Определить, сколько человек занято выполнением каждой задачи для реализации конкретной цели фирмы, или требования в персонале по каждой специальности. Анализ того, насколько оптимально сочетание управленцев и исполнителей (***коэффициент административной нагрузки***). По мнению большинства специалистов, доля управленцев в штате не должна превышать 30%, а норма управляемости для линейного руководителя в среднем составляет около семи подчиненных .
- Провести функциональный анализ для выявления дублирующих функций подразделений и сотрудников. Выяснить, какие новые обязанности появляются у сотрудников, отвлекающие их от основных функций.
- **Этап 2.** Прогнозирование численности или оценка будущих потребностей в HR – самый сложный этап. Необходимо оценить наличие рабочей силы и спланировать будущие потребности, а также проанализировать текучесть, причины увольнений, окончание контрактов, выход на пенсию.
- **Этап 3.** Определив будущие потребности, нужно разработать план или программу. Программа включает конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке, обучению и

# Этап 2 – планирование численности HR

- Достаточно сложно точно определить необходимое количество человек для работы в организации. Надо сначала определить **объем работ**, стоящий перед фирмой.
- Не для всех профессий возможно нормирование труда, т.к. не всегда объем работ может быть известен заранее. Поэтому в основном количество сотрудников рассчитывают на примере других компаний, либо на основе собственных расчетов.
- Необходимо оценить внешний рынок труда и определить имеющуюся на нем рабочую силу.



- Обычно есть **три подхода к изучению рынка тр**
  1. Услуги фирм в области HR консалтинга и подбора персонала
  2. Информация гос. службы занятости (по безработным)
  3. Самостоятельный обзор рынка рабочей силы (анализ объявлений в СМИ и онлайн, опрос сотрудников о знакомых, опрос интересующей группы специалистов под видом соц. анализа о мотивации труда, мобильности)

# Особенности рынка рабочей силы

- Низкая мобильность раб. силы из-за места проживания и стоимости жилья.
- Теневая занятость, не регулируемая нормами трудового законодательства.
- Для анализа рынка рабочей силы важно оценить **привлекательность предприятия как потенциального работодателя**. Важнейшие факторы:

- местоположение предприятия;
- отрасль, к которой принадлежит предприятие;
- размер предприятия;
- опыт устойчивой работы предприятия на рынке.



- Необходимо учитывать и юридические аспекты – законы в сфере безопасности и охраны здоровья, защиты беременности и др. В некоторых случаях необходимо проконсультироваться с юристом.

- Процесс анализа работ включает 4 основных этапа

- Определение цели и масштаба проекта.
- Методы анализа работ.
- Сбор данных.
- Оценка и обобщение полученных данных.



- Информация включает в себя:

- Поведенческие аспекты (поведение человека – это ключевой аспект)
- Характеристики работника (навыки, знания, способности)
- Рабочие функции и процедуры

# Методы анализа работ

- Выделяют следующие методы:
  - **Наблюдение** используется, когда работа открытая, на основе ручного труда, где большинство операций можно наблюдать, в т.ч. стандартизированные операции с коротким циклом. Этот метод прост и эффективен.
  - **Собеседование** – это интервью индивидуального типа, диалог между аналитиком и работником. В случае большого числа идентичных работ, можно применить **групповое интервью**. Следует учесть относительную точность сведений, получаемых в процессе собеседования. Одни и те же операции могут по-разному восприниматься исполнителями. Следует заранее спланировать собеседование, общую схему, составить контрольные списки вопросов, разбив анализируемую работу на блоки.
- **Заполнение вопросника**. Вопросники имеют преимущество, т.к. структурированы и могут быть разработаны для охвата совокупности рабочих операций. Это экономичный метод (по времени) сбора информации от большого числа людей на разных местах. Вопросник должен быть подготовлен, протестирован и при необходимости пересмотрен. Данные могут быть выражены в количественной форме.

# Должностные инструкции

- На основе анализа работ составляется **должностная инструкция (ДИ)** – перечень главных обязанностей, знаний и навыков, и прав работника.
- В СССР ДИ были обязательными для каждого предприятия, но в **настоящее время закон их не требует**. Компания обязана иметь штатное расписание, трудовые договоры, вести трудовые книжки, но разработка ДИ – дело добровольное. Около 80% фирм имеют ДИ.
- **Требования к составлению должностных инструкций**
  - На основе положения о работе подразделения. Обязанности работников должны быть определены в соответствии с основными задачами подразделения.
  - В должностной инструкции должны быть описаны все функции работника.
  - ДИ должна быть написана простым, понятным языком.
- Должностная инструкция содержит следующую информацию:
  - наименование должности, структурного подразделения
  - назначение должности, общая цель должности
  - место должности в рамках оргструктуры фирмы: кем руководит, кому подчиняется, кем может быть замещен работник
  - требования к сотруднику: образование, специальность, навыки, опыт работы
  - перечень обязанностей, сгруппированных по функциональным блокам
  - формы отчетности, критерии эффективности труда
  - права и ответственность

