

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ГЛОБАЛЬНОМ БИЗНЕСЕ

Д.э.н., профессор кафедры
международной экономики и
менеджмента ВШЭМ УРФУ
Калабина Елена Георгиевна

Рекомендуемая литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами - Спб, Питер,2017
2. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: В 2-х т./ Пер с англ. Под редакцией И.И. Елисеевой, В.Л. Тамбовцева, СПб.: Экономическая школа, 2001.
3. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами .Пять уроков эффективного HR – менеджмента - 4- е изд. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2014
4. Калабина Е.Г. Эволюция системы отношений «работник – работодатель» в экономической организации.- Екатеринбург, Институт экономики УрО РАН,2011
5. Беккер Г .Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории /пер. с англ. М.,2003
6. Десслер Г. Управление человеческими ресурсами -. – М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2014
7. Герчиков В.И. Управление персоналом : работник- самый эффективный ресурс компании: Учеб.пособие.М.,2008
8. Периодическая печать : Эксперт, Российский журнал менеджмента и др.

Тема 1. Введение в курс «Управление человеческими ресурсами в глобальном бизнесе» (предмет, объект и задачи курса)

Рекомендуемая литература по теме

- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами - Спб, Питер, 2017
- Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: В 2-х т./ Пер с англ. Под редакцией И.И. Елисеевой, В.Л. Тамбовцева, СПб.: Экономическая школа, Часть IV,V,VI, 2001.
- Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами .Пять уроков эффективного HR – менеджмента - 4- е изд. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2014
- БОКСАЛ П., ПЕРСЕЯ ДЖ. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ОТКУДА МЫ ПРИШЛИ И КУДА ДОЛЖНЫ ИДТИ ДАЛЬШЕ? - Российский журнал менеджмента, Т. 6, № 3, 2008., С. 59-86

Основные вопросы

- Управление человеческими ресурсами (HR- менеджмент) в общей стратегии развития организации.
- Факторы влияния на выбор подходов к управлению человеческими ресурсами
- Традиционные и современные подходы к управлению человеческими ресурсами в организации
- Эволюция ролевой модели специалиста по управлению персоналом : от кадровика к HRBP (HR – бизнес - партнеру)
- HR - менеджмент : кто и какие решения принимают?

Управление человеческими ресурсами в общей стратегии развития организации

- ✓ Современные подходы к роли человека в организации:
- *Человек как ресурс системы*
- *Человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями*
- ✓ Каждый подход опирается на собственную концепцию и соответствующие практики управления людьми
- ✓ Различают - понятие «жесткое» УЧР, поддающиеся расчету аспекты управления людьми, и «мягкое» УЧР, акцентирующее внимание на необходимости совмещения интересов работодателей и работников путем вовлечение последних в коммуникации и деятельность управление людьми
- ✓ Подходы противостоят друг другу, развиваются и дополняются, но отсутствует единая теоретическая концепция управления человеческими ресурсами в организации.

Современные тенденции в развитии сферы труда

Изменения основных параметров трудового процесса

- ✓ *Переход части функций контроля за трудовым процессом от работодателя к потребителям*
- ✓ *Усложнение взаимосвязи между производительностью и социальными параметрами трудового процесса*
- ✓ *Появление новых характеристик, отражающих положение работника в организации*
- ✓ *Проблема перераспределения ответственности в организации*
- ✓ *Возрастание роли обучения в трудовом процессе*
- ✓ *Появление неиерархических (сетевых) форм управления трудом*
- ✓ *Нарастание сложности производственной, экономической, социальной, трудовой жизни и прогрессе знаний во всех областях и сферах;*
- ✓ *Уменьшение числа людей вовлеченных в трудовую деятельность среди экономически активного населения;*
- ✓ *Снижение доли непосредственного рабочего времени в жизни человека; сокращение длительности трудовой биографии работника;*
- ✓ *Расширение, многопрофильность и профессионализация трудовой деятельности;*

Изменения на глобальном и локальных рынка труда

- ✓ *Поиск оптимальной структуры персонала фирмы - концепция внутренних рынков труда*
- ✓ *Развитие аутсорсинга и аутстаффинга персонала*
- ✓ *Усиление внешней мобильности рабочей силы в противовес внутренней*
- ✓ *Усложнение структуры общего вознаграждения работников*
- ✓ *Рост значимости социальных гарантий*
- ✓ *Расширение информационной базы о персонале*
- ✓ *Автономизация организации труда во всех областях и сферах;*
- ✓ *Усиление самостоятельности и ответственности работника в выполнении трудовых функций;*
- ✓ *Организационно - экономические изменения на всех экономической системы;*
- ✓ *Индивидуализация отношений между работником и работодателем в рамках отдельной организации.*

Управление человеческими ресурсами в общей стратегии развития организации

- Особенность сферы труда становится *флексибилизация* и *дестандартизация* социально - трудовых отношений.
- Исчезает регламентированность и унифицированность отношений в виде постоянства рабочего места, времени работы, трудового договора, трудовой биографии, заработной платы и др.
- Мир труда становится более пёстрым за счёт широкого распространения их гибких и подвижных моделей отношений между участниками.

Эволюция концепции управления человеческими ресурсами

Период г.г.	Концепция	Подходы к работнику
1920-1940	Управление кадрами	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
1950-1970	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений, личность
1980-1970	Управление человеческими ресурсами	Ключевой стратегический курс
XXI век	Гуманистическая концепция	Не люди для организации, а организация – для людей.

Управление человеческими ресурсами (HR- менеджмент) в общей стратегии развития организации

Управление человеческими ресурсами как система :

- Философия управление человеческими ресурсами - общие ценности и руководящие принципы;
- Стратегии управление человеческими ресурсами - направления движения системы;
- Политики управление человеческими ресурсами - директивы для применения практик, принципов, ценностей и стратегий в конкретных областях УЧР

Кадровые решения в области управление человеческими ресурсами (процессы, практики, программы) - совокупность методов, организационных процедур, которые направлены на оптимизацию стратегических планов и политики управление человеческими ресурсами

Участники, их интересы и цели, поведение и взаимодействие с другими участниками в организации

Наёмный работник – это лицо, заключившее трудовой договор с представителем предприятия, общественной организации или государства.

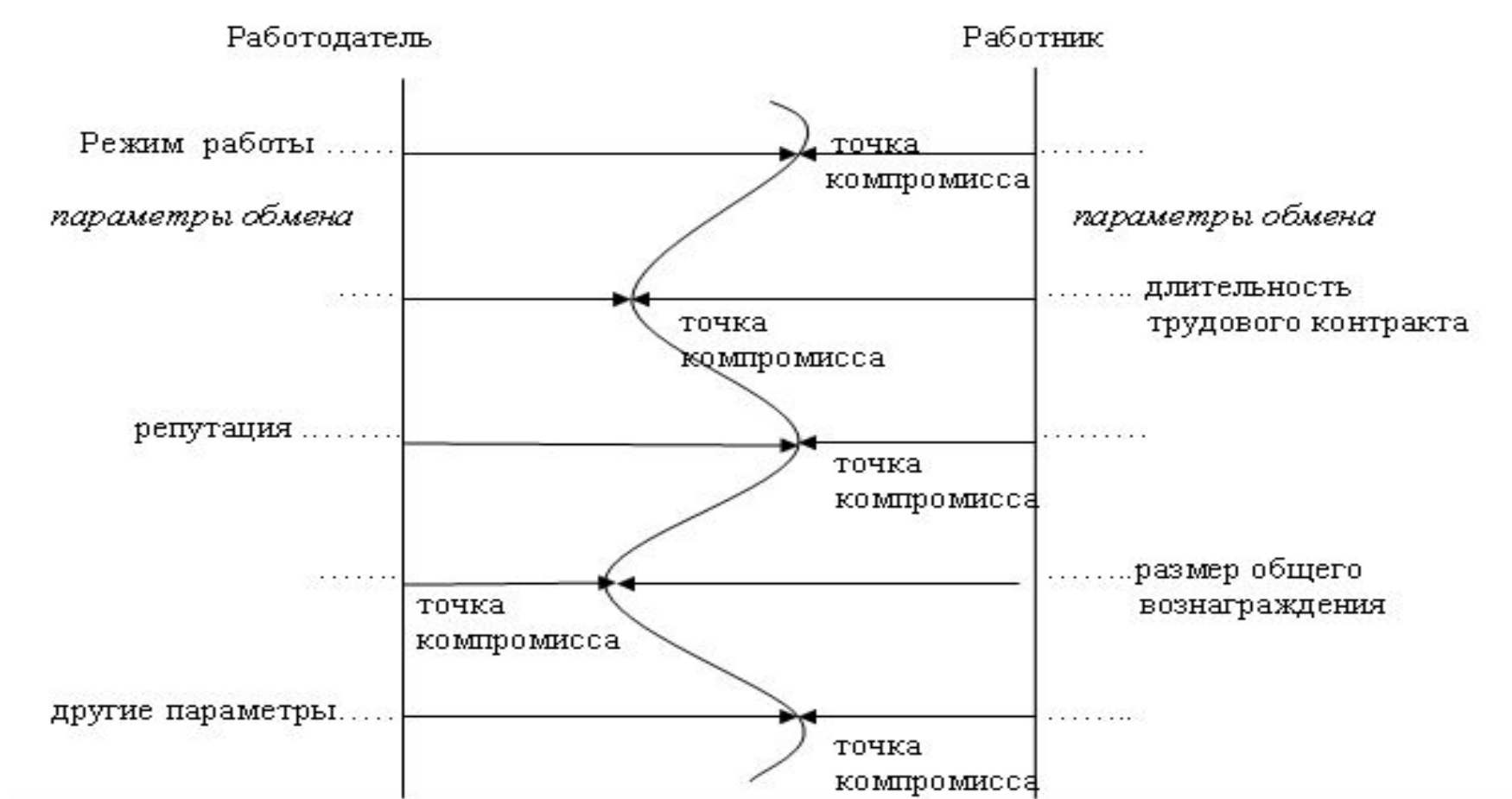
Работодатель – это непосредственное лицо, нанимающее и/или предоставляющее для выполнения работу работнику (собственник бизнеса или его представителем, менеджмент к)

Юнионизированные группы участников, профсоюз защищает экономические интересы наёмных работников или лиц свободных профессий.

Институциональные посредники на рынке труда – участники, способствующие процессам найма, обучения, поиска кандидатов на вакантные должности и т.п.

Государство - законодатель, защитник прав граждан и организаций, работодатель, посредник и арбитр при трудовых спорах.

Базовая модель обмена между работником и работодателем в организации



Стратегии управления персоналом в зависимости от ЖЦ

Этапы жизненного цикла организации	Основные черты стратегии управления персоналом
<i>Зарождение</i>	<p>Гибкие рабочие модели. Привлечение приверженных и высокомотивированных работников. Конкурентная оплата. Мало формальностей. Как правило, отсутствие профсоюзов.</p>
<i>Рост</i>	<p>Более прогрессивные и тонкие методы привлечения и отбора, обучения и развития процессов управления эффективностью и систем вознаграждения. Фокусирование на достижении высокой степени приверженности и развитии стабильных трудовых отношений.</p>
<i>Зрелость</i>	<p>Особое внимание уделяется контролю за стоимостью рабочей силы и повышению производительности труда. На данном этапе труднее обосновать расходы на обучение. Существуют напряженные отношения между сотрудниками.</p>
<i>Спад</i>	<p>Акцент смещается в сторону рационализации и сокращения штатов. Долгосрочные практические подходы почти не применяются или сильно ограничены.</p>

Управление человеческими ресурсами и кадровая политика организации

- В широком смысле **кадровая политика организации** – это система правил и норм (осознанных и определенных образом сформулированных), которые приводят человеческие ресурсы в соответствие со стратегией и целями деятельности компании. Составляющие кадровой политики организации (найм, использование, вознаграждение, обучение, продвижение и т.п.) согласованы с общим пониманием целей и задач организации.
- В узком смысле **кадровая политика организации** – это набор конкретных управленческих практик, правил, ограничений во взаимоотношениях работников и работодателей в организации для реализации ее возможностей адекватно реагировать на меняющиеся требования внутренней и внешней среды с учетом горизонта прогнозирования

Кадровая политика организации - это способ реализация целей и задач системы управления человеческими ресурсами организации

Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой (HR - департаментом) в процессе выполнения функций, отражается в нормативных документах - правилах внутреннего распорядка, коллективном договоре и других.

кадровая политика организации и система управления человеческими ресурсами

Средством реализации кадровой политики выступает система управления человеческими ресурсами

Система управления человеческими ресурсами включает комплекс управленческих воздействий на интересы, поведение и деятельность работников в целях использования их потенциала при выполнении трудовых функций:

- *формирование целей,***
- *функций,***
- *организационной структуры управления персоналом,***
- *процедуры принятия и реализации решений.***

HR - служба (департамент) – это комплекс специализированных структурных подразделений управленческого аппарата организации.

Эволюция ролевой модели специалиста по управлению человеческими ресурсами: от кадровика к HRBP (HR – бизнес - партнеру)

- Роль внутреннего подрядчика на выполнение консалтинговых услуг внутренним клиентам
- Роль руководителя и советника по вопросам, касающимся изменения организационной культуры и методов улучшения процессов
- Роль стратега в вопросах долгосрочных перспектив, связанных с управлением и развитием работников и трудовыми взаимоотношениями
- Роль агента изменений и инноваций
- Роль хранителя ценностей - «совесть» руководства
- Роль контролера для последовательного мониторинга реализации общей стратегии развития компании
- Роль HR – бизнес – партнера для обеспечения организации успеха и участие в управлении бизнесом – идентификация возможностей бизнеса, видение общей картины развития бизнеса.

Типология кадровой политики организации

Пассивная кадровая политика

Руководство не имеет программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации и т.д.

Реактивная кадровая политика

Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтов, отсутствие квалифицированной рабочей силы, отсутствие мотивации к труду. HR- службы развиты, но нет целостной программы прогнозирования развития персонала.

Превентивная кадровая политика

Руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации, не имея достаточных средств для влияния на неё. Разработка краткосрочных и среднесрочных прогнозов потребности в человеческих ресурсах, сформулированы задачи по профессиональному обучению и развитию работников. Основная проблема - разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика

Рациональный вариант - качественный диагноз, обоснованный прогноз развития ситуации, наличие средств для влияния на нее. HR-служба располагает средствами диагностики персонала, прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной), программа кадровой работы с вариантами ее реализации. *Авантюристический вариант* – отсутствие качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, стремление влиять на нее. HR-служба не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, в программы развития включены планы кадровой работы разработанные на эмоциональном, мало аргументированном, но, возможно, и верном представлении о персонале

Гуманитарные принципы управления в кадровой политике организации (У. Оучи)

Американская модель

Найм работников на относительно короткое время
Индивидуальное принятие решений
Индивидуальная ответственность
Быстрое развитие и продвижение
Механизмы явного и точного контроля
Поддержка специализированной карьеры
Избирательное отношение к работнику

Японская модель

Пожизненный найм
Коллективное принятие решений
Коллективная ответственность
Медленное развитие
Патернализм
Механизмы косвенного контроля
Поддержание неспециализированной карьеры
Целостный подход к работнику как личности

Факторы влияния на выбор подходов к управлению человеческими ресурсами

Внешние факторы

- Состояние рынка труда

Внутренние факторы

- Миссия и стратегия организации
- Стадия развития организации
- Организационная культура

Принципы развития человеческих ресурсов в глобальном бизнесе

- *Управление талантами и развитие лидеров,*
- *Связь развития человеческих ресурсов со стратегией компании*
- *Развитие диверсифицированной рабочей силы независимо от пола, возраста, расы*
- *Индивидуальное развитие : наставничество и кураторство*
- *Развитие человеческих ресурсов в режиме бизнес – партнерства*
- *Интеграция информационных технологий с человеческими ресурсами, смешанное обучение*
- *Управление знаниями ,продуктивностью интеллектуального капитала, обмен передовым опытом и лучшим практиками*
- *Эффективное и гибкое лидерство*
- *Совершенствование коммуникаций, распространение информации*
- *Непрерывное профессиональное развитие*

Гибкость (флексибелизация) в управлении человеческими ресурсами

- означает с наименьшими издержками приспособлять человеческие ресурсы к внешним и внутренним изменениям организации за счёт гибкой оплаты труда и гибкого использования персонала.

- за счёт функциональной гибкости персонала – расширение квалификации сотрудников и организации трудового процесса.
- за счёт разнообразия форм оплаты и найма, и их иерархии, что позволяет организации без особых усилий органично изменять численность работников и размеры оплаты их труда.

Использование разнообразных форм найма – “**двойной рынок труда**” - сегментацию на стабильную часть кадров и периферийные группы.

Модель кадровой политики организации с иерархией кадровой структуры по разнообразными формами найма

кадровое ядро - квалифицированные работники, доказавшие свою лояльность фирме, имеющие долгосрочный (бессрочный) трудовой договор, полноценное материальное вознаграждение, систему льгот и бенефитов.

периферийная группа - работники, нанятые на особых условиях, начиная от краткосрочного найма (почасовая или поденная работа – нестандартная занятость) и заканчивая наймом работника на испытательный срок.

К периферийным группам относятся:

- | | |
|---------------------------|---------------------------------|
| ❖ краткосрочные контракты | разделение работ или должностей |
| ❖ частичная занятость | временная работа |
| ❖ трудовое соглашение | подряд |
| ❖ дистанционная занятость | аутсорсинг |

Внутренний рынок труда - это специфическая модель управления человеческими ресурсами организации для синхронизации интересов ее участников, образующаяся в результате длительного, добровольного и регулярного взаимного обмена благами участниками, действия которых помимо ценового механизма регулируются и конституируются социальными связями, институциональными соглашениями, статусными иерархиями и культурными конструкциями.

*Предпосылки возникновения внутреннего рынка труда
экономической организации*

Интересы работодателя

Снижение транзакционных издержек по поиску и обучению работников.
Формирование специфического человеческого капитала для экономической организации.
Минимизация специфических рисков при найме работников.
Оптимальная аллокация работников
Обеспечения быстрого заполнения вакансий должностей и рабочих мест
Снижение текучести работников
Рост производительности труда.
Развитие лояльности и доверия работников

Интересы работника

Гарантия стабильной занятости.
Ограничения конкуренции по оплате и карьерному росту.
Возможность приобретения незарплатных благ.
Получение отдачи на инвестиции в профессиональную подготовку и обучение.
Реализация профессионального и карьерного роста.
Снижение риска увольнения.
Развитие сотрудничества, доверия, приверженности общим ценностям.
Возможность социального и информационного обмена.

Составляющие управления человеческими ресурсами в организации

- ❖ **Политика вознаграждения и мотивации деятельности работников организации** – деятельность по построению компенсационных систем вознаграждения персонала.
- ❖ **Политика занятости и организации труда, использования персонала** – деятельность по обеспечению организации персоналом и определению оптимальной численности и качественного состава создания привлекательных условий труда (наём, оценка, отбор и приём, учёт, приём, перемещения и увольнения и др.).
- ❖ **Политика развития и профессионального обучения персонала** – деятельность по переподготовке, повышению, профессиональному дополнительному обучению, адаптации новых работников, оценке кандидатов на вакантные должности, аттестации персонала, планированию карьеры, работы с кадровым резервом, управлению талантами.
- ❖ **Политика социального взаимодействия, внутренних коммуникаций и диалога между участниками** – деятельность по системному анализу и регулированию групповых и личностных взаимоотношений, конфликтов, стрессов, включая социально-психологическую диагностику, взаимодействие с профсоюзами и другими группами юнионизированных работников

HR – аналитика :

от статистики персонала к принятию кадровых решений

Персонал (человеческие ресурсы) - совокупность физических лиц, состоящие в отношениях с работодателем, регулируемых договором найма и обладающих профессиональной трудоспособностью (способность человека (работника) к определенному виду трудовой деятельности, включая общую трудоспособность, профессиональную подготовленность, профессиональную адаптацию, профессиональную пригодность).

Трудовые функции работника в организации основаны на его трудовых обязанностях

Внутриорганизационное разделение труда

Достоинства

- низкие издержки на труд,
- высокая степень управляемости каждого работника,
- развитие природных способностей, развитие навыков,
- сокращение сроков подготовки работников,
- нормирование и автоматизация труда

Недостатки

- закрепление работников за узкоспециализированными и неквалифицированными видами труда приводит превращению их в частичных работников с ограниченными потребностями,
- сложность координации с ростом специализации,
- ограничения роста производительности труда

HR – аналитика : от статистики персонала к принятию кадровых решений

- Соответствие состава персонала целям и задачам организации, оценка степени достижимости целей
- Выявление потребности в обучении и повышении квалификации работников
- Разработка планов трудовой карьеры
- Разработка баланса рабочего времени среднесписочного работника для определения потребности в персонале
- Оценка эффективности использования рабочего времени
- Выявление резервов роста производительности труда и других показателей эффективности функционирования организации
- Изучение причин форм и динамики движения работников, состояние дисциплины труда
- Исследование удовлетворенности трудом, мотивации трудовой деятельности и др.

NB! Многообразие целей анализа приводит к разработке большого количества критериев структуризации

Типы структуры персонала организации

Статистическая структура - распределение и движение персонала в разрезе категорий и групп должностей:

персонал основных видов деятельности

персонал вспомогательных и поддерживающих видов деятельности

Аналитическая структура - **общая** (деление по возрасту, стажу, профессии и образованию, профессиональной подготовленности, полу) ; **частная** – детальное исследование состава персонала (по сменности работы, уровню механизации труда и т.д.).

Статистические характеристики персонала организации

- **Списочная численность работников** – численность работников по трудовому договору (контракту) и выполняющих постоянную, временную или сезонную работу один день или более, а также работающих собственников организации, получающих заработную плату в данной организации. Определяется на конкретную дату, включает как фактически работающих, так и отсутствующих по каким – либо причинам. Не включаются совместители, а также лица, с которыми заключены договоры гражданско – правового характера.
- **Среднесписочная численность работников** – численность работников в среднем за определённый период. Является отчётным показателем предприятия, применяется для расчёта показателей эффективности использования человеческих ресурсов.
- **Явочная численность работников** – число работников списочного состава, вышедших на работу в данный день. Определяется ежедневно по данным табельного учета. Отражается на конец года в целом по предприятию и по основным подразделениям по всем работникам, в том числе по сменам. Используется для расчета коэффициента сменности и других показателей.

Структуризация персонала организации

- функциональные обязанности, категория и сфера деятельности
- структурное подразделение и место основной работы
- имущественные отношения
- профессия и уровень квалификации
- гражданство
- стаж работы (общий трудовой и специфический)
- тип трудового контракта (срочный и бессрочный)
- пол (мужской и женский)
- возраст
- уровень образования (общее, профессиональное начальное, среднее, высшее, незаконченное)
- системы оплаты (повременная, сдельная, грейд) и т.п.

Функциональная структура персонала организации и характер разделения труда

Разделение труда определяет какие операции закреплены за каждым работником или рабочей группой и насколько долговременно

Функциональная структура персонала организации зависит от *модели построения работ*

Разделение труда позволяет при построении работ использовать разные модели, реализующих три параметра :

- *масштаб работы характеризует работу со стороны объема и разнообразия задач и выполняемых операций*
- *сложность работы отражает качественную сторону труда, сочетание умственных и исполнительских творческих функции, уровень самостоятельности и ответственности, присущий работе*
- *отношение в работе – связи между исполнителем работы и другими работниками*

•

Модели построения работ в организации

- **Специализация** – описание выполняемых функций работников, ориентированных на эффективное выполнение тех или иных узких и немногочисленных трудовых операций. Трудовой процесс строго хронометрируется с помощью традиционных методов, работа – простая и контролируемая, освоение ее быстрое и дешевое.
- **Расширение масштаба работы** – расширение выполняемых работником операций для увеличения привлекательности труда
- **Ротация работы** – горизонтальное перемещение работников с одного рабочего мест на другое с расширением функций для смены односторонней, однообразной работы и приобретения знаний о деятельности компании в целом
- **Обогащение работы** – расширение трудовых функций за счет делегирования работнику части управленческих функций (планирование, контроль, управление) и дополнительное расширение исполнительских обязанностей
- **Социотехническая система** – акцент на взаимодействии работников в группе, расширение полномочий и обогащение трудового процесса всей рабочей группы, а не отдельного работника.

Функциональная структура персонала организации

Персонал управления (менеджмент) организации и ее подразделений

- профессиональная группа лиц, принимающих управленческие решения

Традиционно руководители (менеджмент) организации дифференцированы в зависимости от уровня - высший уровень (топ-менеджмент), средний, низший уровень; линейные и функциональные, руководитель проекта и т.д.

Служащие, специалисты и инженерно - технические работники –

профессиональная группа лиц, занятых преимущественно интеллектуальным и умственным трудом, не относящаяся к менеджменту компании решают управленческие и технические задачи.

Прочие служащие – профессиональная группа лиц, осуществляющая подготовку и оформление документов, учёт, контроль и хозяйственное обслуживание.

Рабочие – профессиональная группа лиц, создающая материальные ценности и оказывающая услуги производственного характера - основные и вспомогательные

Профессионально-квалификационная структура и состав персонала организации

Профессия – это комплекс теоретических знаний и практических навыков, приобретённых человеком в результате специальной подготовки.

Профессии рабочих включаются в Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, в соответствии с профессиональными стандартами (профессий).

Квалификация – это единство опыта, навыков, знаний и умений, то есть степень профессиональной подготовки.

Количество профессий в организации – характеристика внутрифирменного разделения труда

Различия состоят в двух обстоятельствах

- укрупнение профессий для создания более богатого и разнообразного содержания трудового процесса;
- повышение степени управляемости работниками.

NB! *Профессиональная дисперсия - степень рассеивания работников по различным профессиям, рассчитываемая на 1000 (100) работников*

Профессионально-квалификационная структура и состав персонала организации

Различают квалификацию:

работы – это совокупность требований к тем, кто её исполняет (сложность работы).

работника – это совокупность приобретённых человеком профессиональных качеств.

Рабочие по квалификации делятся на группы:

- 1) высококвалифицированные – имеют тарифные разряды с 5 по 8.
- 2) квалифицированные – имеют тарификацию 3 и 4 разряда.
- 3) малоквалифицированные – имеют квалификацию 1 и 2 разряда.
- 4) неквалифицированные – не имеют разряда.

Специалисты, в зависимости от уровня подготовки, бывают высшей и средней квалификации, различных категорий

Тема 2 Политика вознаграждения и мотивации деятельности работников организации

Рекомендуемая литература

- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами - Спб, Питер, 2017
- Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: В 2-х т./ Пер с англ. Под редакцией И.И. Елисеевой, В.Л. Тамбовцева, СПб.: Экономическая школа, Часть IV,V,VI, 2001.
- Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда : Инструменты .Методики. Практика.- 2-е изд., доп.- – М.: Издательство «Альпина Бизнес Букс», АНХ, 2007
- Калабина Е.Г. Компенсационная политика организации. – Екатеринбург.: Изд-во УРГЭУ, 2015
- Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. – М.: ГУ-ВШЭ, 2007.
- Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами .Пять уроков эффективного HR – менеджмента - 4- е изд. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2014

Ключевые термины : бюджет средств на оплату труда работников , вознаграждение работника, формы и системы оплаты труда, компенсационные выплаты

Кадровые решения в политике вознаграждения и мотивации деятельности работников организации

- Формирование бюджета средств на оплату труда работников организации: фонд оплаты труда
- Управление вознаграждением в организации: цели, философия управления, элементы управления вознаграждением, общее вознаграждение работника.
- Системы оплаты труда различных категорий персонала : виды и структура
- Обзор стратегий и политик вознаграждения, стимулирования и мотивации труда в организации
- Построение «зависимых» систем оплаты труда работников организаций: оплата в зависимости от показателей труда, от компетенций, от трудового вклада, от навыков, от трудового стажа.
- Коллективные (командные) формы и системы оплаты труда в организации: преимущества командной оплаты, разделения прибыли, схемы долевого вклада и другие.
- Бенефитные выплаты: понятие и виды
- Контроллинг средств на оплату труда и информационная открытость компаний.

Основные принципы построения политики вознаграждения и мотивации деятельности работников организации

- ❖ Соответствие целей политики вознаграждения и мотивации деятельности работников организации целям организации
- ❖ Учет мотивационных факторов, ожиданий, потребностей работников организации
- ❖ Выявление и устранение демотивирующих факторов
- ❖ Понятность и прозрачность политики вознаграждения и мотивации деятельности работников организации
- ❖ Справедливость политики вознаграждения и мотивации деятельности работников организации
- ❖ Вознаграждение за индивидуальные и коллективные результаты
- ❖ Своевременность выплат вознаграждения работнику
- ❖ Комплексность политики вознаграждения и мотивации деятельности работников организации, включающая материальную и нематериальную составляющие
- ❖ Мониторинг оценка внешней конкурентоспособности вознаграждения работников организации
- ❖ Вовлеченность работников в проведение изменений
- ❖ Учет жизненного цикла компании
- ❖ Соответствие политики вознаграждения и мотивации деятельности работников организации корпоративной культуре
- ❖ Взаимосвязь с employment brand – брендом компании на рынке труда

Затраты организаций на рабочую силу



Средства на оплату труда персонала организации

Средства на оплату труда зависят от общей стратегии развития организации, кадровой политики, а также концепции затрат на рост прибыли.

Методы планирования средств на оплату труда :

- ❑ *Укрупненный метод* – путем умножения плановой численности работников на среднюю заработную плату по организации
- ❑ *Детальный метод* – путем расчёта фонда прямой заработной платы за отработанное время или произведенную продукцию, фонда дополнительной заработной платы, включающей все виды доплат, надбавок и т.п. дифференцированный по группам сотрудников.
- ❑ *Нормативный метод* определяется исходя из действующих прогрессивных норм труда, сдельных расценок, тарифных ставок рабочих-повременщиков и должностных окладов с учетом доплат за условия, интенсивность труда, отнесенных на единицу продукции, выраженную в натуральных, стоимостных или трудовых показателях.
- ❑ *Остаточный метод* как разница между всеми денежными средствами и материальными затратами, а также обязательными платежами. от объема реализованной продукции, работ, услуг (в %)

Фонд оплаты труда (ФОТ)

Фонд заработной платы

Оплату за отработанное время, в том числе оплату труда лиц, привлеченных на работу по совместительству

Оплату за неотработанное время (оплату ежегодных и дополнительных отпусков, льготных часов подростков, простоев не по вине рабочих и другое);

Материальную помощь поощрительные выплаты

Выплаты компенсационного характера, связанные с режимом работы и условиями труда, доплаты за работу в ночное время, выходные, праздничные (нерабочие) дни, в сверхурочное время

Расходы, не относящиеся к ФЗП и выплатам социального характера

- доходы по акциям и другие доходы от участия работников в собственности организации (дивиденды, проценты);
- страховые взносы во внебюджетные фонды;
- выплаты из внебюджетных фондов, а также по договорам личного, жилищного и иного страхования;
- стоимость выданной форменной одежды, спецодежды, спецобуви;
- командировочные расходы;
- расходы, выплачиваемые в качестве суточных;
- расходы при переводе работников на работу в другие местности;
- расходы на платное обучение работников, не состоящих в списочном составе;
- стоимость жилья, переданного в собственность работников;
- расходы на содержание жилья, учебных и дошкольных учреждений, садиков и тому подобное;
- кредитная плата за пользование для проведения учебных, культурно-массовых и других мероприятий;
- расходы на проведение вечеров отдыха, дискотек, спектаклей и так далее;
- расходы на приобретение медикаментов для лечебно-профилактических учреждений;
- расходы по организации кружков, курсов, студий и так далее;
- расходы по обустройству садоводческих товариществ.

Выплаты социального характера

- стоимость бесплатно предоставляемых отдельным отраслям экономики питания и продуктов;
- оплата стоимости питания, в том числе столовых;
- стоимость бесплатно предоставляемых отдельным отраслям экономики жилья и коммунальных услуг или суммарная денежная компенсация за неоплаченные бесплатно;
- средства на возмещение расходов по оплате жилья (сверх предусмотренных законодательством норм) и стоимость бесплатно предоставленного работникам топлива;
- компенсации и социальные льготы, предоставляемые работникам без социальных пособий из государственного и негосударственных бюджетных фондов;
- надбавка к пенсии работающим в организации;
- единовременные пособия уходящим на пенсию;
- оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия за счет средств организации;
- расходы на погашение ссуд, выданных работникам организацией;
- суммы, предоставляемые работникам для первоначального взноса или на погашение кредита на жилищное строительство и другое.

Вознаграждение и мотивация деятельности работников организации

Мотивы - внутренние побудители человека к деятельности как отражение его психологические и поведенческие особенности

Мотивация к трудовой деятельности - стремление работника удовлетворить потребности или получить определенные блага посредством трудового поведения, трудовой деятельности

Классификация мотивов (пирамида А.Маслоу)

Органические мотивы (голод, жажда, половое влечение, материнское чувство, ощущение боли, холода и т. д.)

Эмоциональные мотивы (страх, или стремление к безопасности, агрессивность)

Социальные мотивы (стремление к контактам, жажда власти, жажда деятельности)

Деятельные мотивы (потребности в опыте, в физической деятельности, любопытство, потребность в возбуждении, жажда творчества)

Внутренняя мотивация - значимость работы, возможность реализовать природные способности, полезность работы, этическая ориентация (содержательная, ролевая)

Внешняя мотивация - способ внешнего воздействия на сотрудника (административная, экономическая)

Соотношение понятий «мотив» и «стимул»

- ❑ Стимулы, обеспечивающие заинтересованность в результатах
- ❑ Стимулы, обеспечивающие лояльность и приверженность организации
- ❑ Стимулы, обеспечивающие воспроизводство рабочей силы

Основные принципы построения политики вознаграждения и мотивации деятельности работников организации

- ❖ Соответствие целей политики вознаграждения и мотивации деятельности работников организации целям организации
- ❖ Учет мотивационных факторов, ожиданий, потребностей работников организации
- ❖ Выявление и устранение демотивирующих факторов
- ❖ Понятность и прозрачность политики вознаграждения и мотивации деятельности работников организации
- ❖ Справедливость политики вознаграждения и мотивации деятельности работников организации
- ❖ Вознаграждение за индивидуальные и коллективные результаты
- ❖ Своевременность выплат вознаграждения работнику
- ❖ Комплексность политики вознаграждения и мотивации деятельности работников организации, включающая материальную и нематериальную составляющие
- ❖ Мониторинг оценка внешней конкурентоспособности вознаграждения работников организации
- ❖ Вовлеченность работников в проведение изменений
- ❖ Учет жизненного цикла компании
- ❖ Соответствие политики вознаграждения и мотивации деятельности работников организации корпоративной культуре
- ❖ Взаимосвязь с employment brand – брендом компании на рынке труда

Цели политики вознаграждения, стимулирования и мотивации деятельности работников организации

- **Привлечение персонала в организацию.** Организации конкурируют между собой на рынке труда, стремясь привлечь тех специалистов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. Система компенсации должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.
- **Сохранение сотрудников в организации.** Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы компенсации.
- **Стимулирование производительного поведения.** Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии компании должны поощряться через систему компенсации.

Цели политики вознаграждения, стимулирования и мотивации деятельности работников организации

- **Контроль за издержками на рабочую силу.** Это позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников. Поскольку издержки на рабочую силу являются основной статьей расходов для организаций, эффективное управление ими имеет принципиальное значение для общего успеха организации. Недоплаты работникам могут подорвать способность компании реализовывать свои стратегические задачи. В то же время необоснованно высокие издержки на заработную плату привести к банкротству.
- **Административная эффективность и простота.** Система компенсации должна быть, с одной стороны, понятна каждому сотруднику организации (в противном случае она может вызвать неадекватную реакцию персонала и повлечь за собой не те действия, которые она была призвана стимулировать)— проста для администрирования, т. е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее функционирования.
- **Соответствие требованиям законодательства.** Вознаграждение работников регулируется государственным законодательством, игнорирование может привести к судебным и административным санкциям против организации, что связано с материальными и моральными издержками.

Теории мотивации трудовой деятельности:

Содержательные теории мотивации

(что хотят работники, в каких пропорциях применять внутреннее и внешнее вознаграждение?)

- Теория А. Маслоу
- Теория потребностей К. Альдерфера
- Теория психологического роста К. Арджириса
- Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Процессуальные теории мотивации

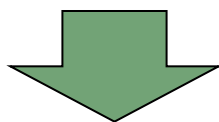
(как достичь желаемого?)

- Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона
- Концепция «ожидания-валентность» В. Врума
- Теория справедливости С. Адамса
- Комплексная модель Портера-Лоулера

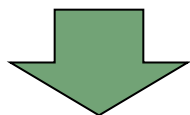
Система стимулирования и вознаграждения

Интересы работников

Мотивы (потребности)



Мотивы труда

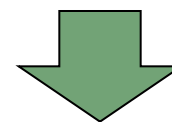


Фактическая деятельность
сотрудников

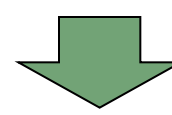
=

Интересы работодателя

Цели организации



Задачи



Желательная
деятельность
сотрудников

Мотивы трудовой деятельности

- ❖ Денежный заработок
- ❖ Стремление к продвижению по работе
- ❖ Стремление избежать критики со стороны руководителя и коллег
- ❖ Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей
- ❖ Потребность в достижении социального статуса, престижа и уважения со стороны коллег
- ❖ Удовлетворение от самого процесса и результата работы
- ❖ Возможность наиболее полной самореализации в данном виде деятельности

Мотивационные типы работников

- ❑ Люмпенизированный тип (26% и 13%)
- ❑ Инструментальный (44% и 9%)
- ❑ Профессиональный (14% и 31%)
- ❑ Патриотический (14% и 38%)
- ❑ Хозяйский (2% и 9%)

Соответствие мотивационных типов работников и форм стимулирования

Формы стимулирования	Люмпенизированный тип	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский
Негативные	базовая	нейтральна	запрещена	применима	запрещена
денежные	нейтральна	базовая	применима	нейтральна	применима
натуральные	базовая	применима	нейтральна	применима	нейтральна
моральные	нейтральна	запрещена	применима	базовая	нейтральна
патернализм	базовая	запрещена	запрещена	применима	запрещена
организационные	запрещена	нейтральна	базовая	нейтральна	применима
участие в управлении	запрещена	нейтральна	применима	применима	базовая

Кадровые решения в политике вознаграждения и мотивации организации определяются достижением внутреннего выравнивания и внешней конкурентоспособностью

Функции политики вознаграждения и мотивации персонала

- воспроизводство физических и умственных способностей работников ,
- регулирование спроса и предложения услуг труда,
- стимулирование качества, количества и результатов труда

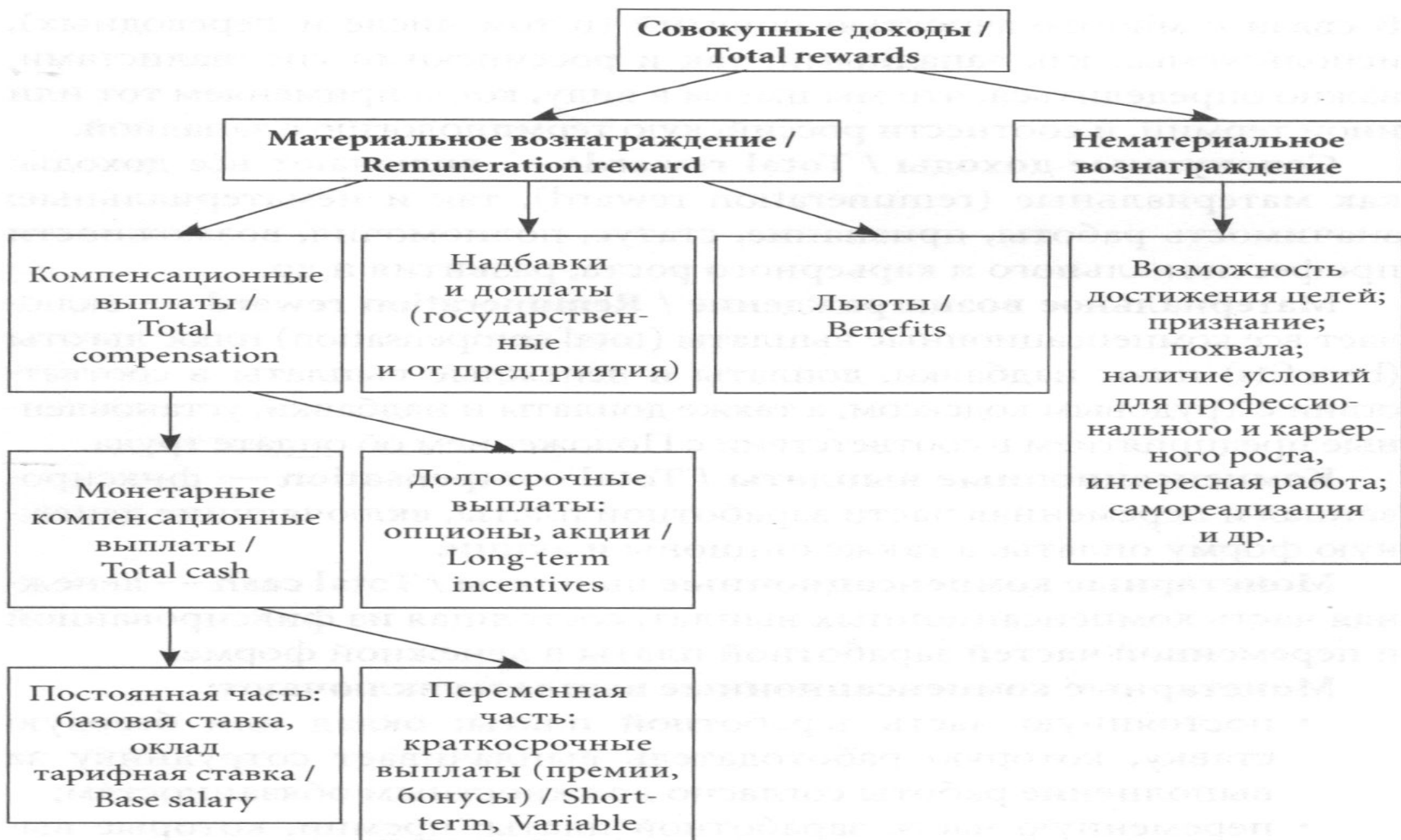
NB! Политика вознаграждения и мотивации персонала последовательно реализуется в следующих этапах:

- ✓ выбор способа формирования постоянной (базовой) заработной платы,
- ✓ выбор форм и систем оплаты труда,
- ✓ выбор систем компенсации и стимулирования по детерминантам

Политика вознаграждения и мотивации деятельности работников организации

- Каждый работник по найму получает за выполненную работу от работодателя вознаграждение, компенсирующее его затраты труда и обеспечивающее ему определенный уровень удовлетворения личных потребностей, а также потребностей его семьи.
- Вознаграждение может быть внешним (монетарным – денежные выплаты и немонетарным - продвижение по карьере) и внутренним (чувство успеха, самореализации и т.п.)
- При найме на работу и заключении трудового контракта работник и работодатель договариваются о том, какую сумму денежных средств и на каких условиях получит работник, в соответствии с системой организации и оплаты труда.

Структура системы совокупных доходов работников в организации



Задачи составляющих совокупных доходов работника

Составляющие СД	Задачи
Постоянная часть ЗП (базовая ставка, оклад)	Оплачивается в соответствии с ценностью должности для компании (за выполнение должностных обязанностей). Достигается внутренняя справедливость. Влияет на привлечение и удержание сотрудника в компании
Переменная часть ЗП	Влияет на повышение результативности/эффективности сотрудников
Опционы, акции	Выполнение стратегических целей Удержание, лояльность топ-менеджеров
Доплаты, надбавки	За дополнительные усилия, заслуги, стаж работы, для обеспечения защищенности работника
Льготы: социальный пакет, пакет льгот (бенефиты)	Повышение уровня жизни сотрудников, социальная защищенность Привлечение и удержание сотрудников
Нематериальная мотивация	Привлечение и удержание, лояльность, эффективность сотрудников

Тарифная сетка

Разряды оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тарифные коэффициенты	1,0	1,1	1,23	1,36	1,51	1,67	1,84	2,02	2,22

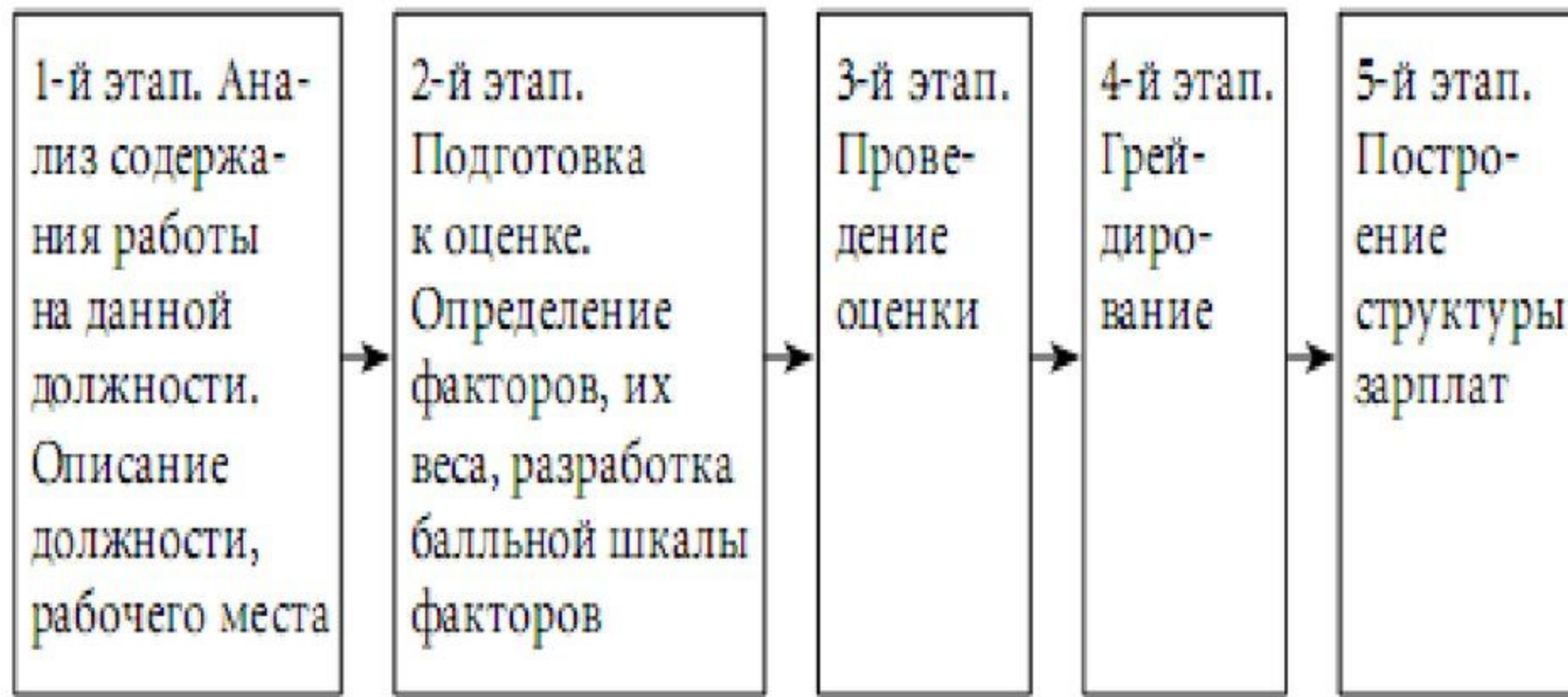
Разряды оплаты труда	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тарифные коэффициенты	2,44	2,68	2,89	3,12	3,36	3,62	3,90	4,20	4,50

-комплекс существующих на данном предприятии или в рамках конкретной организации квалификационных разрядов, каждый из которых имеет собственный тарифный коэффициент.

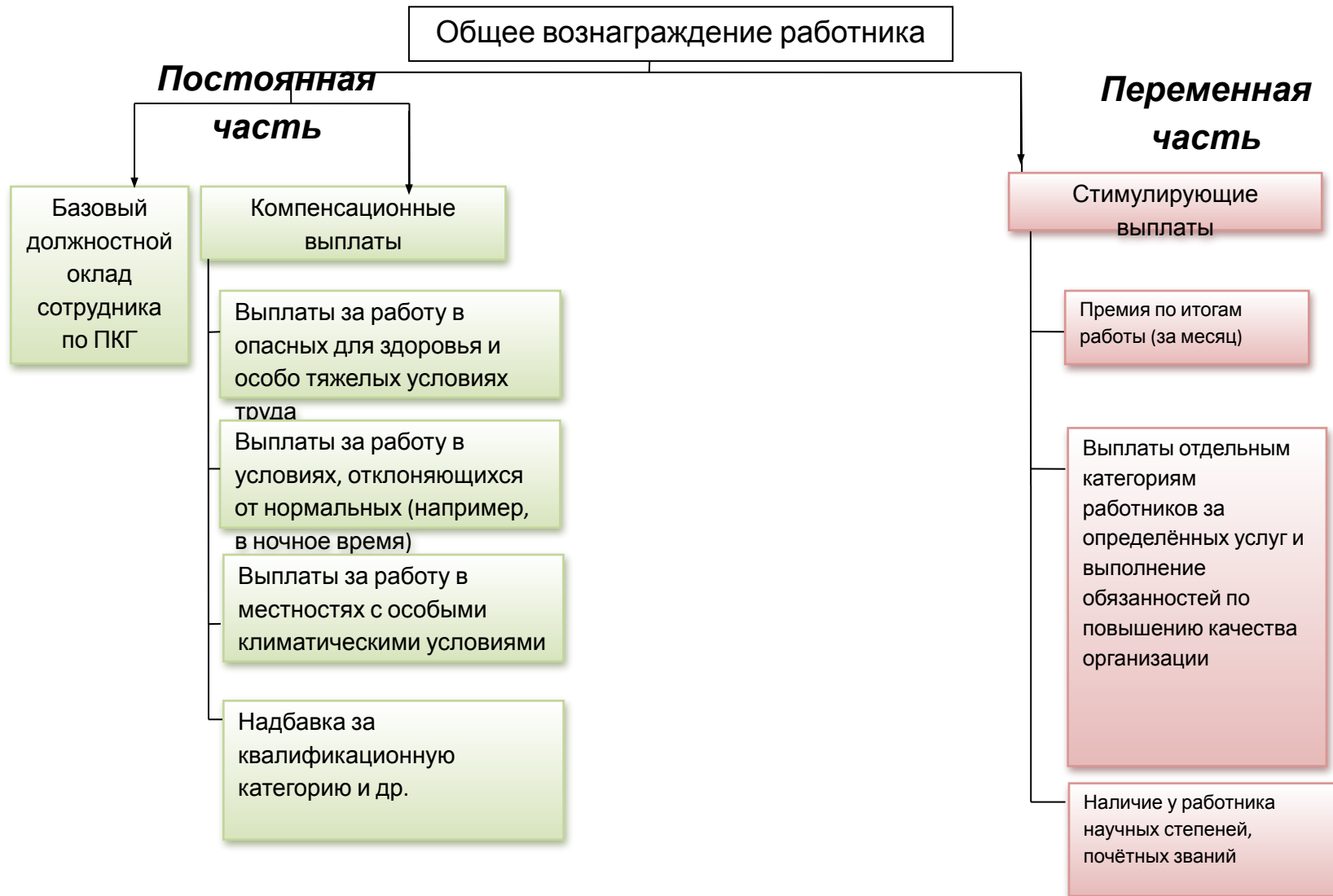
Тарифный разряд (Р) показывает степень сложности труда и уровень квалификации работника.

Тарифный коэффициент (ТК) показывает во сколько раз тарифная ставка второго и последующих разрядов выше тарифной ставки первого разряда.

Основные этапы оценки должностей (рабочих мест)



Модель построения совокупного вознаграждения работника



Выбор способа формирования постоянной (базовой) части - тарифная система и система грейдов - в оплате труда

Постоянная часть основана на следующих элементах организации и оплаты труда :

- ❑ нормирование труда
- ❑ тарифная система и система грейдов
- ❑ форма и система оплаты труда

Нормирование труда необходимо для расчета норм оплаты труда

Определение определенного объема работ исходя из установленных продолжительности рабочего времени, нормальной интенсивности труда и средней для данного вида работы производительности труда.

Оплата производится пропорционально нормируемому объему работ (виды норм различны)

Форма и система оплаты труда – способ связывания результатов труда, норм труда и норм оплаты труда (повременная и сдельная)

Тарифная система оплаты труда и система грейдов

– совокупность правил для регулирования оплаты труда разных категорий работников в зависимости от сложности, условий, тяжести, интенсивности и ответственности выполняемой работы

Построение тарифной системы оплаты труда организации

Тарифная система оплаты труда

Тарифные ставки (оклады)

Тарифная сетка

Тарифный разряд

Тарифные коэффициенты

Тарифно – квалификационные справочники

Повременная форма оплаты в организации - система, где базовая заработная плата работнику начисляется по тарифным ставкам за фактически отработанное время

Условия применения повременной формы оплаты труда для следующих категорий работников

- когда качества труда важнее количества:
- работники заняты на технологически регламентированных процессах (работающие на конвейер, преподаватели и т.д.)
- вспомогательные работники, обслуживающие оборудование
- вспомогательные работники ,не имеющие количественных показателей работы(кладовщики, секретари – референты и т.д.)
- работники, занятые в новых проектах и экспериментальных производствах и т.п.

ПОВРЕМЕННАЯ ФОРМА ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

ПОВРЕМЕННАЯ ФОРМА ОПЛАТЫ ТРУДА

Простая повременная
система

Повременно–
премиальная
система

ПОВРЕМЕННАЯ ФОРМА ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ

- Условия применения: отсутствие количественных показателей выработки; правильное применения нормы времени на предприятии; объем выпуска продукции определяется производительностью установки

Простая повременная система

$$ЗП_{\text{ПП}} = C_i^{\text{ч}} \times T_{(\text{ч})},$$

где - $C_i^{\text{ч}}$ часовая тарифная ставка i -го разряда; $T_{(\text{ч})}$ - фактически отработанное время в часах

Повременно-премиальная система

$$ЗП_{\text{ПВПР}} = C_i^{\text{ч}} \times T_{(\text{ч})} \times \frac{100\% + p + k \times n}{100\%},$$

где p - премия в % к тарифной ставке за выполнение нормы; k - премия в % за каждый процент перевыполнения нормы; n - процент перевыполнения нормы

Сдельная форма оплаты в организации - это система, при использовании которой базовая заработная плата работнику определяется по количеству фактически произведенной продукции

Условия применения сдельной формы оплаты труда :

- когда работник реально имеет возможность увеличивать объемы произведенной продукции, работ, услуг:
- существует потребность стимулировать рост количественных показателей;
- прямое нормирование труда достаточно точно и не трудоемко
- имеется возможность обеспечения заданного качества продукции или услуг при увеличении их производства
- В основе сдельной системы оплаты труда лежит – ***сдельная расценка на работы***
- Выделяют **индивидуальную** и **коллективную** сдельные системы оплаты труда
При определении групповой (коллективной) сдельной системы оплаты труда используют два метода расчета коллективной сдельной расценки :
 - путем деления суммы тарифных ставок работников на групповую норму выработки
- На основе данных о нормативной трудоемкости и тарифных разрядах суммы произведений нормы времени на единицу операции и тарифной ставки по данной операции

СДЕЛЬНАЯ ФОРМА ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Сдельная форма оплаты труда

Прямая сдельная

Сдельно - премиальная

Сдельно - прогрессивная

Косвенно - сдельная

Аккордная

СДЕЛЬНАЯ ФОРМА ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

- Условия применения: отсутствие количественных показателей выработки; правильное применения нормы времени на предприятии; объем выпуска продукции определяется производительностью установки

Простая повременная система

$$ЗП_{\text{ПП}} = C_i^{\text{Ч}} \times T_{(\text{ч})},$$

где - $C_i^{\text{Ч}}$ часовая тарифная ставка i -го разряда; $T_{(\text{ч})}$ - фактически отработанное время в часах

Повременно-премиальная система

$$ЗП_{\text{ПВПР}} = C_i^{\text{Ч}} \times T_{(\text{ч})} \times \frac{100\% + p + k \times n}{100\%},$$

где p - премия в % к тарифной ставке за выполнение нормы; k - премия в % за каждый процент перевыполнения нормы; n - процент перевыполнения нормы

СДЕЛЬНАЯ ФОРМА ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

- Условия применения: отсутствие количественных показателей выработки; правильное применения нормы времени на предприятии; объем выпуска продукции определяется производительностью установки

Простая повременная система

$$ЗП_{\text{пп}} = C_i^{\text{ч}} \times T_{(\text{ч})},$$

где - $C_i^{\text{ч}}$ часовая тарифная ставка i -го разряда; $T_{(\text{ч})}$ - фактически отработанное время в часах

Повременно-премиальная система

$$ЗП_{\text{пвпр}} = C_i^{\text{ч}} \times T_{(\text{ч})} \times \frac{100\% + p + k \times n}{100\%},$$

где p - премия в % к тарифной ставке за выполнение нормы; k - премия в % за каждый процент перевыполнения нормы; n - процент перевыполнения нормы

ТЕНДЕНЦИИ В РАЗРАБОТКЕ ПЕРЕМЕННОЙ (СТИМУЛИРУЮЩЕЙ) ЧАСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА

1. Увеличение переменной части.
2. Усиление связи вознаграждений с конкретными результатами.
3. Сокращение «периода ожидания» вознаграждения.
4. Строгие договоренности. «правила игры»
5. Усложнение системы вознаграждений, введение дополнительных «правил».
6. Формализация отношений, минимизация «личностных» факторов, алгоритмизация расчетов.
7. Увеличение участия персонала в установлении системы вознаграждений.
8. Рост доли нематериальных стимулов.

ОСНОВНОЙ ВОПРОС ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПЕРЕМЕННОЙ ЧАСТИ:

За что именно мы хотим платить сотруднику премию?

- За выполнение плана?
- За перевыполнение плана?
- За абсолютные достижения?
- За демонстрируемое поведение?
- За командную работу?
- За групповой результат?
- За результат работы компании?
- За лучшие достижения?
-

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРЕМЕННОЙ ЧАСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА

1. Размер бонусов , премий и процентов должен быть существенным , больше порога реагирования работника работника. Нельзя выплачивать премию в 5 % от оклада – демотивация. Для большинства работников порогом реакции (уровень с которого начинается мотивирующее значение премии премии) является уровень не ниже 15 15-20%.

2. Если премиальный фонд небольшой , то лучше консолидировать его либо не распыляя между всеми работниками , либо выплачивая его в виде бонусов (5% в мес. в виде премии – это 30% к заработной плате в виде полугодового бонуса бонуса).

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРЕМЕННОЙ ЧАСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА

3. Размер переменной части оплаты труда должен быть непосредственно связан с результатами работы (индивидуальными или групповыми групповыми), иначе переменная часть субъективно превращается в постоянную и теряет мотивирующую силу).

4. Плановые результаты и уровень их достижения должны доводиться до персонала и жестко контролироваться, а работники должны иметь реальные возможности (ресурсы, полномочия) на них повлиять.

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРЕМЕННОЙ ЧАСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА

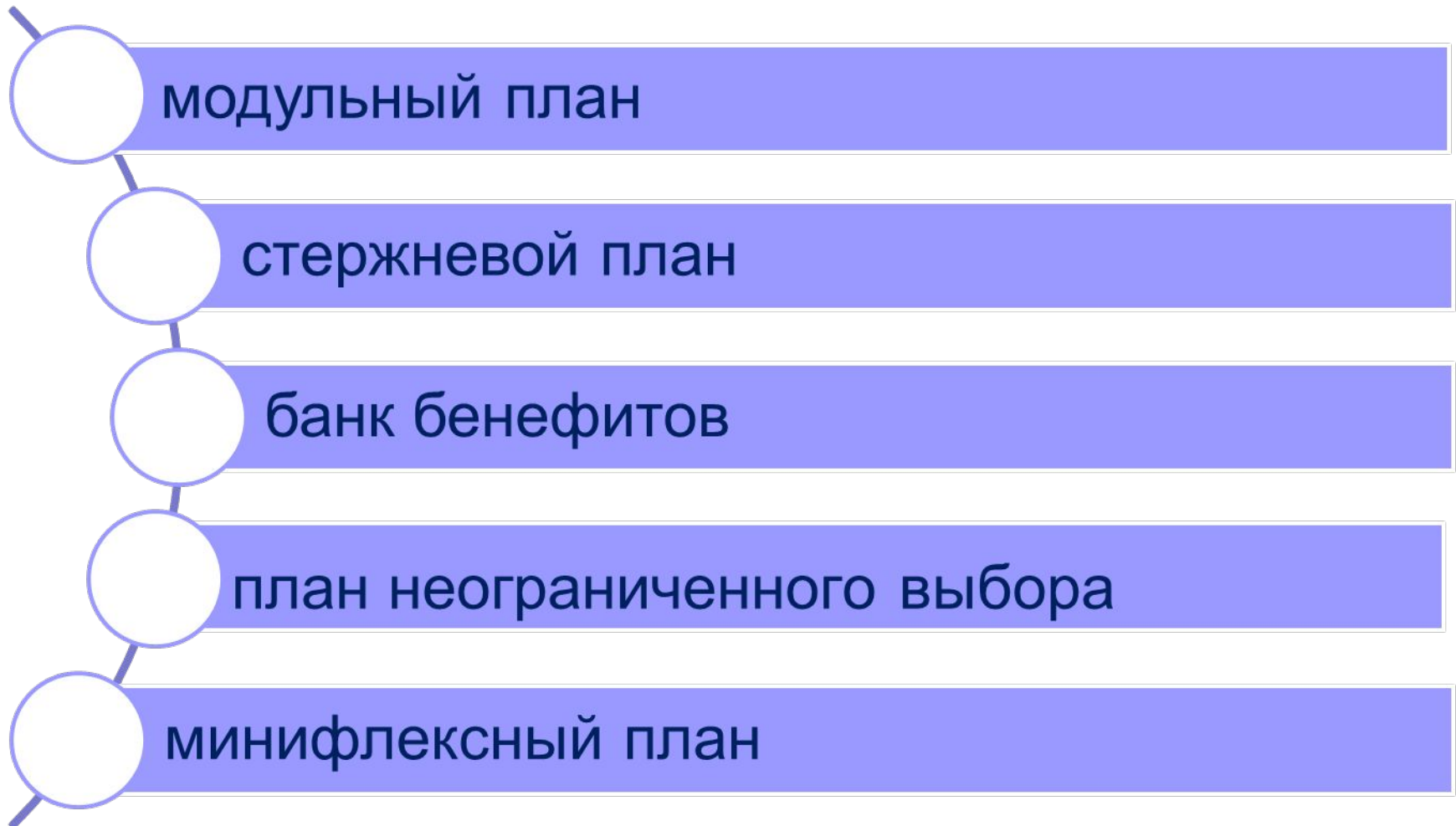
5. Количество используемых переменных для определения уровня переменной части оплаты труда не должно быть велико . Желательно до 3 показателей (для высокопрофессиональных кадров можно увеличить эту цифру до 5).

6. Методика расчета элементов переменной части должна быть проста и прозрачна (наглядна наглядна) для работника . Например нельзя платить агенту процент от прибыли (она трудно определяема для него него), лучше использовать показатель объема продаж .

Элементы benefitной программы

Машины компании	Оплата транспорта			
Помощь в оплате расходов на образование	Помощь в обучении			
Стипендиальные программы	Ассоциации получения кредитов			
Членство в клубах	Загородные поездки и пикники			
Консультационные службы	Медицинские обследования			
Страхование жизни	Страхование жизни иждивенцев	Страхование от несчастных случаев		
Медицинское и стоматологическое обслуживание	Краткосрочная / долгосрочная нетрудоспособность	Иные оплачиваемые невыходы на работу		
Сберегательные фонды	Сбережения	Пенсии	Отпуска	Выходные дни

Варианты конструирования гибкого пакета льгот и бенефитов (flexible benefits)



Опции социального пакета



Обязательные
опции для всех
сотрудников



Выбираемые
опции
принцип
«кафетерия»



Опции для
ключевых
сотрудников



Основные принципы

стимулирующей системы оплаты труда в организации

Определение целей и задач организации во времени (Система **SMART**)

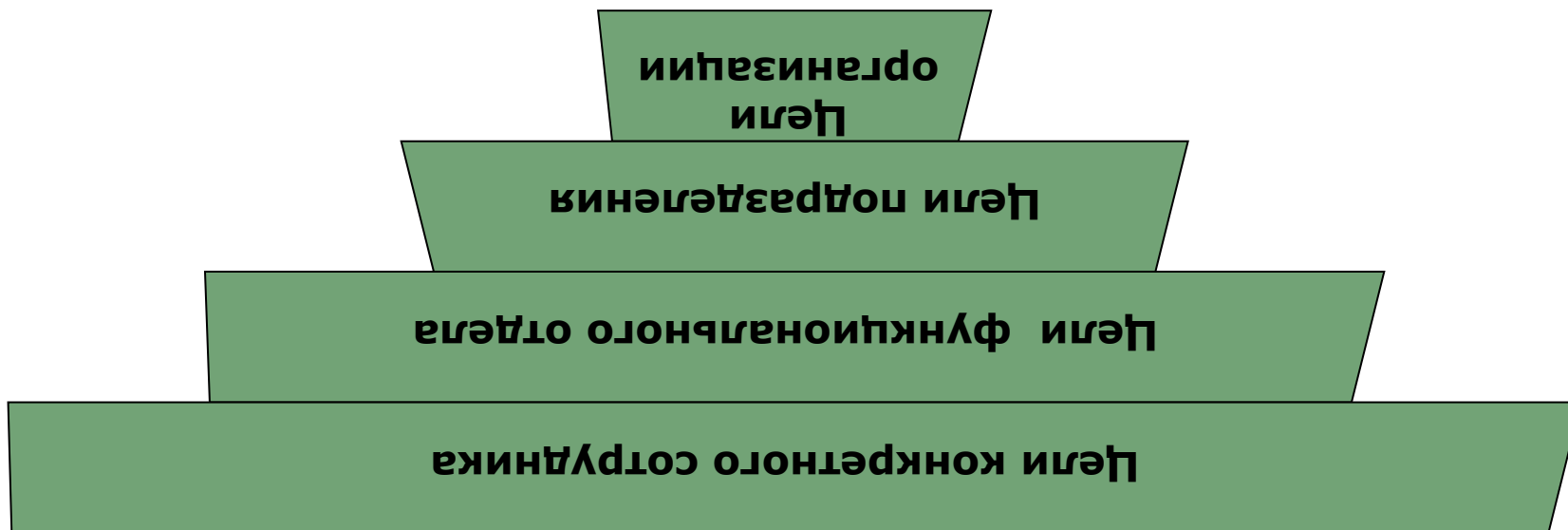
Декомпозиция целей организации по уровням управления и функциональным подразделениям

Определение уровня достижения целей посредством ключевых показателей эффективности (**KPI**)

Организация взаимодействия с сотрудника с руководителем

Проведение регулярного мониторинга состояния выполнения целей и задач сотрудником

Декомпозиция целей организации по уровням управления и функциональным подразделениям



Тема 3 Кадровые решения в политике занятости и организации труда персонала организации

Рекомендуемая литература

- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами - Спб, Питер, Часть III , 2010
- Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: В 2-х т./ Пер с англ. Под редакцией И.И. Елисеевой, В.Л. Тамбовцева, СПб.: Экономическая школа, 2001.
- Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами .Пять уроков эффективного HR – менеджмента - 4- е изд. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2014

Ключевые понятия : анализ работы, профессиография, должностная инструкция, спецификация должности, профиль должности, компетенции

Кадровые решения в политике занятости и организации труда персонала организации

- Оценка работы - «**базовый**» элемент всей системы управления человеческими ресурсами

Этапы оценки трудовой деятельности:

- *Анализ работы (Job analysis)* – создание перечня работ (функций и ответственности), выполняемых в организации и стандартов их выполнения
- *Должностные описания - (Job description)* – характеристика функциональных обязанностей
- *Спецификация работы* – требования, предъявляемые профессией к качествам личности работника (кандидату на должность) – психологическим способностям, физическим возможностям, образованию, устанавливающие конкретных исполнителей той или иной работы в зависимости от их возможностей

Кадровые решения в политике занятости и организации труда персонала организации

элементы	содержание
Разделение и кооперация труда	Обоснованное распределение работников по трудовым функциям, механизмам и рабочим местам и группировка и комбинирование в зависимости от рабочих задач
Нормирование труда	Расчет норм труда на выполнение работ / услуг как основа для организации труда
Организация и обслуживание рабочих мест	Рациональная планировка и оснащения; эффективная система обслуживания рабочих мест; аттестация и рационализация рабочих мест
Отбор, планирование и персонала	Планирование персонала, профориентация и профотбор, найм персонала, разработка концепция развития персонала и ее реализация
Улучшение условий труда	Устранение вредности производства, формирование системы охраны и безопасности труда
Эффективное использование рабочего времени	Сокращение потерь рабочего времени, внедрение гибких систем рабочего времени, оптимизации режимов труда и отдыха
Анализ работы, рационализация трудовых процессов	Изучение трудовых процессов с применением различных способов и технических средств, обучение, отбор рациональных приемов и методов труда

Разделение труда и модели построения работ

Разделение труда определяет какие операции закреплены за каждым работником или рабочей группой и насколько долговременно

Функциональная структура персонала организации зависит от модели построения работ

Разделение труда позволяет при построении работ использовать разные модели, реализующих три параметра :

- масштаб работы характеризует работу со стороны объема и разнообразия задач и выполняемых операций
- сложность работы отражает качественную сторону труда, сочетание умственных и исполнительских творческих функции, уровень самостоятельности и ответственности, присущий работе
- отношение в работе – связи между исполнителем работы и другими работниками

•

Модели построения работ в организации

- **Специализация** – описание выполняемых функций работников, ориентированных на эффективное выполнение тех или иных узких и немногочисленных трудовых операций. Трудовой процесс строго хронометрируется с помощью традиционных методов, работа – простая и контролируемая, освоение ее быстрое и дешевое.
- **Расширение масштаба работы** – расширение выполняемых работником операций для увеличения привлекательности труда
- **Ротация работы** – горизонтальное перемещение работников с одного рабочего мест на другое с расширением функций для смены односторонней, однообразной работы и приобретения знаний о деятельности компании в целом
- **Обогащение работы** – расширение трудовых функций за счет делегирования работнику части управленческих функций (планирование, контроль, управление) и дополнительное расширение исполнительских обязанностей
- **Социотехническая система** – акцент на взаимодействии работников в группе, расширение полномочий и обогащение трудового процесса всей рабочей группы, а не отдельного работника.

Кадровые решения в политике занятости и организации труда персонала организации

- *Естественно-техническая сторона задается параметрами технологического процесса, оборудования, техническими требованиями к качеству продукции*
- *Социально-экономическая сторона предопределяется внешней рыночной средой функционирования и внутриорганизационными трудовыми отношениями*
- **Индивидуальная форма организации труда** (совмещение профессий, совмещение трудовых функций, многостаночное обслуживание)
- **Коллективная форма организации труда** (парное обслуживание, звено, бригада или автономная группа)

Кадровые решения в политике занятости и организации труда персонала организации

Кооперация труда – система взаимосвязей между работниками при осуществлении трудового процесса и взаимодействии между ними в пространстве и во времени

- по территориальному признаку (между рабочими местами, бригадами, участками, цехами и т.д.)
- по видам работ (функциональная, технологическая, профессиональная, квалификационная)

Групповая кооперация труда – автономные (проектные) группы работников

Сменные и сквозные(суточные)

Специализированные и комплексные

Условия эффективной организации частично автономных групп :

- Подготовленность работников к совместной деятельности, формирование целей, возможностей и последствий работы в группах
- Предварительное обучение методам групповой работы
- Относительная широта решаемых задач
- Участие членов группы в определении целевых заданий, в распределении рабочего времени и объемов работы

Политика занятости и организации труда, определение потребности и использование человеческих ресурсов

Рабочее место - ограниченная часть территории (или пространства), оснащенная необходимыми средствами производства, на которой осуществляется трудовая деятельность работника или группы объединенных одним заданием работником

Классификация рабочих мест

- функциональные действия профессиональный признак
- вид и тип производства число исполнителей
- уровень механизации степень специализации
- количество оборудования расположение

Организация рабочего места – система мероприятий по планировке, оснащению средствами и предметами труда, обслуживанию рабочего места и его аттестации

Планировка рабочего места – наиболее рациональное пространственное размещение материальных элементов производства и работника с учетом эргономических требований

Оснащение рабочего места - обеспечение его всеми необходимыми средствами для эффективного выполнения работником своих профессиональных обязанностей

Регламентация (нормирование) труда – определение необходимых затрат и результатов труда, а также установление соотношений между численностью работников различных категорий и количеством рабочих мест

Базовая основа для построения эффективной системы управления человеческими ресурсами

- **Определение численности работников по профессиям, квалификации (количественная потребность)**
- **Определение уровня квалификации и профессиональной подготовленности работников (качественная потребность)**
- **Расстановка работников по структурным подразделениям организации**

Определение численности работников включает:

- 1. Определение структуры нормы времени и порядок ее расчета**
- 2. Расчет соотношений норм времени и норм выработки**
- 3. Расчет уровня выполнения норм**
- 4. Применение различного вида норм для расчетов численности персонала**

Система норм труда в организации

Вид нормы	Определение
Норма времени ($H_{вр}$)	Необходимые затраты времени одного работника или группы на выполнение единицы работы. Нормы времени измеряются в человеко – минутах.
Норма выработки ($H_{в}$)	Количество единиц продукции, изготовленных одним работником или группой за данный отрезок времени. Измеряются в натуральных единицах.
Норма обслуживания ($H_{об}$)	Необходимое количество станков, рабочих мест, единиц производственной площади и др. производственных объектов, закреплённых для обслуживания за одним рабочим или бригадой.
Норма численности ($H_{ч}$)	Численность работников для выполнения определённого объёма работы.

Система норм труда в организации

Вид нормы	Определение
Норма управляемости ($H_{уп}$)	Количество работников, которое должно быть непосредственно подчинено одному руководителю.
Нормированное задание (НЗ)	Необходимый ассортимент и объём работы, которые должны быть выполнены одним работником или бригадой за данный отрезок времени. Как и норма выработки, нормированное задание определяет необходимый результат деятельности работников. Однако в отличии от нормы выработки нормированное задание может устанавливаться не только в натуральных единицах, но и в нормах – часах, норма – рублях. В связи с этим норма выработки – частный случай нормированного задания.

Система норм труда в организации

Норма времени состоит

Основное время - определяется расчетным путем с учетом эффективного режима работы оборудования, соблюдении технических требований к эксплуатации оборудования, инструмента, изделию, оптимальных затрат времени, минимальная себестоимость обработки

Вспомогательное время - время выполнения рабочим дополнительных действий, без которых невозможно осуществить основную задачу технологического процесса

Определение: на основе хронометража, с помощью соответствующих нормативов

В массовом производстве - определение детально, по отдельным приемам

В серийном производстве – с помощью укрупненных комплексов приемов

Время обслуживания рабочего места зависит от характера выполняемой работы, вида оборудования, типа производства, установленного порядка в обслуживании рабочих мест и определяется по нормативам либо с помощью фотографии рабочего времени

включает время технического обслуживания и время организационного обслуживания, может устанавливаться в % от оперативного времени (сумма основного и вспомогательного)

Время на отдых и личные надобности

Время неустраимых перерывов, установленных технологией и организацией производства

Система норм труда в организации

При составлении калькуляций, определении себестоимости продукции, проведении технико-экономических расчетов определяется

Норма штучно-калькуляционного времени

- Время штучное
- Время подготовительно-заключительное на партию изделий (ознакомление с работой, чертежами, технологией, наладка оборудования, установка приспособлений, пробная обработка деталей и т.п.)

Норма выработки применяется для расчета численности работающих, планирования производительности труда, организации заработной платы

Условия установления - однородный продукт и измеряем в натуральных единицах(шт, л, тн)

Исходная база - норма штучного времени

Обратно пропорциональная связь нормы времени и нормы выработки – **уменьшение нормы времени приводит к соответствующему увеличению нормы выработки**

Система норм труда в организации

Норма обслуживания количество единиц оборудования, производственных площадей, число рабочих мест или других объектов, которые должны обслуживаться одним рабочим или группой рабочих соответствующей квалификации

Область применения: нормирования труда и численности основных рабочих – многостаночников и вспомогательных рабочих

Норма времени обслуживания Трудоемкость работ по обслуживанию единицы оборудования, производственных площадей и других объектов в течении определенного периода времени (например, ЕРС)

Норма численности

Число рабочих и других категорий работающих определенного профессионально - квалификационного состава для выполнения определенного круга работ

Норма управляемости - число работников или подразделений, которыми должен руководить один руководитель

Норма соотношений - число работников той или иной квалификации, которое приходится на одного работника другой квалификации или должности

ПРОЦЕСС НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

📐 Проектирование рациональной технологии и организации труда

Анализ
трудового
процесса

Нормирование
труда

Расчёт норм

Методы установления норм

Аналитические методы
расчетные
исследовательские

Суммарные методы
опытный
статистический

Аналоговый

Экспертный

Законодательный

КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ ИЗУЧЕНИЯ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ И ВРЕМЕНИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБОРУДОВАНИЯ

Изучение затрат рабочего времени и времени использования оборудования



Определение потребности и использование человеческих ресурсов

Качественная потребность в специалистах и руководителях может быть определена путем последовательной разработки следующих организационных документов:

- система целей как основа организационной структуры управления;
- общая организационная структура, а также организационные структуры подразделений;
- штатное расписание;
- должностные инструкции и описания рабочих мест.
- разработка карт компетенций

Расчет **качественной** потребности по профессиям и специальностям сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности.

Определение количественной потребности в персонале организации

- ❖ Выбор метода расчета численности
- ❖ Определение исходных данных для расчета
- ❖ Расчет необходимой численности

Методы расчета количественной потребности в персонале

- метод основанный на использовании данных о времени трудового процесса
- метод Розенкранца
- метод расчета по нормам обслуживания
- метод расчета по рабочим местам и нормативам численности
- статистические методы (стохастические и методы экспертных оценок)

Методы расчета численности работников предприятия

Методы расчета численности работников предприятия. Обозначения	Формула расчета
1. По трудоемкости производственной программы	$N_{ч} = (T_{пл} / \Phi_{н}) / K_{вн},$ где: $T_{пл}$ — плановая трудоемкость производственной программы, норма-час; $\Phi_{н}$ — нормативный баланс рабочего времени одного рабочего в год, ч; $K_{вн}$ — коэффициент выполнения норм времени (выработки) рабочими
2. По нормам выработки	$N_{ч} = (ОП_{пл} / Н_{выр}) / K_{вн},$ где: $ОП_{пл}$ — плановый объем продукции (выполняемых работ) за определенный период времени; $Н_{выр}$ — плановая норма выработки в тех же единицах измерения за тот же период времени
3. По нормам обслуживания	$N_{ч} = K_{о} / Н_{о} \cdot С \cdot K_{сн},$ где: $K_{о}$ — количество единиц установленного оборудования; $Н_{о}$ — норма обслуживания, единиц; $С$ — количество рабочих смен; $K_{сн}$ — коэффициент перевода явочной численности рабочих в списочную
4. По рабочим местам	$N_{ч} = М \cdot С \cdot K_{сн},$ где: $М$ — число рабочих мест

Расчет численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца

$$Ч_n = \sum_{i=1}^n (m_i \times t_i / T) \times K_{\text{нрв}}$$

n - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i - среднее количество определенных действий в рамках i -го вида работ за установленный период;

t_i - время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i -го вида организационно-управленческих работ;

T - рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

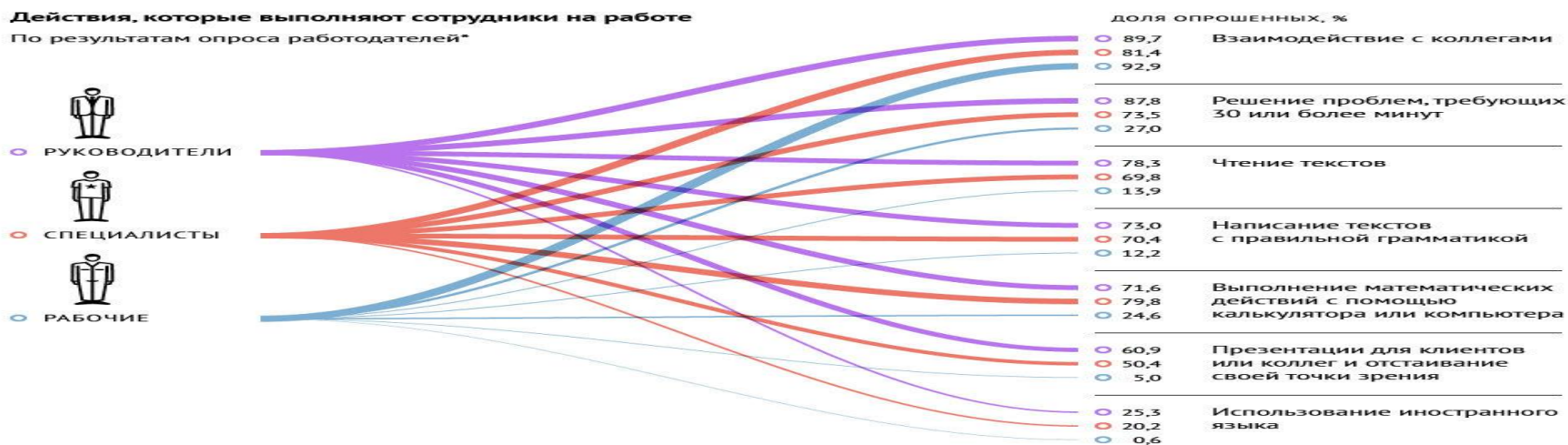
$K_{\text{нрв}}$ - коэффициент необходимого распределения времени.

Инновационная экономика: чего не хватает для успешной работы

На основе совместного исследования НИУ ВШЭ и Всемирного банка: «Дефицит навыков в России: вызовы для системы образования в условиях перехода к инновационной экономике»

Действия, которые выполняют сотрудники на работе

По результатам опроса работодателей*

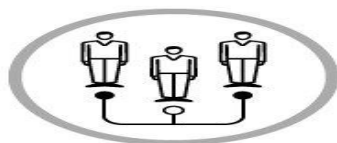


Навыки/компетентности, которых больше всего не хватает сотрудникам для успешной работы в условиях инновационной экономики

По результатам опроса работодателей*



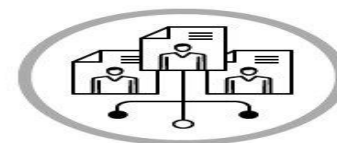
Вывод: для инновационного развития России необходимы не только профессиональные, но и другие навыки



Навыки/компетенции, связанные с коммуникацией, взаимодействием, совместной работой (социальные и поведенческие навыки)



Навыки/компетенции, связанные с умением решать проблемы, нестандартно мыслить (когнитивные навыки высокого порядка)



Данные навыки/компетенции востребованы сейчас на рабочих местах, работодатели активно ищут сотрудников, владеющих ими, но их по-прежнему не хватает

* На основе личного формализованного интервью с руководителями отделов персонала (1500 предприятий с численностью не менее 50 человек)

ПОКАЗАТЕЛИ СОСТОЯНИЯ И ДВИЖЕНИЯ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Анализ состояния и движения кадров

Списочная численность
Среднегодовая численность
Явочная численность
Коэффициент общего оборота
Коэффициент оборота по найму
Коэффициент оборота по выбытию
Коэффициент восполнения работников
Коэффициент постоянства кадров
Возрастная структура
Квалификационная структура
Структура по полу
Соответствие кадров профилю работы
И другие

Тема 3 Кадровые решения в политике профессионального развития и обучения работников организации

Рекомендуемая литература

- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами - Спб, Питер, 2017
- Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: В 2-х т./ Пер с англ. Под редакцией И.И. Елисеевой, В.Л. Тамбовцева, СПб.: Экономическая школа, Часть IV,V,VI, 2001.
- Латуха, М. О., Завьялова, Е. К. (2017). Управление развитием человеческих ресурсов. Санкт-Петербург: Издательство Санкт-Петербургского университета.
- Мондрус О.В. Теоретические и практические дилеммы управления талантами в организациях.. // Вестн. Ом. ун-та. Сер. «Экономика». 2016. N 3. С115 - 124
- Руденко ГГ., Сидорова В.Н., Сидоров Н.В. Отечественный опыт управление талантами. // Вестн. Ом. ун-та. Сер. «Экономика». 2016. N 3 ,139-144
- Калабина Е.Г. Компенсационная политика организации. – Екатеринбург.: Изд-во УРГЭУ, 2015

Ключевые термины: человеческий капитал, программы обучения персонала, цикл корпоративного обучения, инвестиции в человеческий капитал

Цели политики профессионального развития и обучения работников организации

- **Обеспечение организации работниками необходимой профессиональной подготовки и квалификации.**
- **Увеличение потенциала работников в организации для решения текущих и перспективных задач.**
- **Стимулирование производительного поведения**
- **Организационное развитие**
- **Опережение развития внешней среды**
- **Создание стоимости организации**
- **Сохранение ключевых специалистов**
- **Поддержание организационной культуры**

Профессиональное развитие - процесс подготовки работника к выполнению новых для него производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, т. е. развитию новых компетенции.

- **дополнительное профессиональное обучение,**
 - **повышение квалификации,**
 - **меры подготовки резерва руководителей,**
 - **развитие карьеры,**
 - **управление талантами**
- .
- Лидеры мирового бизнеса затрачивают на профессиональное развитие значительные средства — от 2 до 10 % фонда заработной платы
 - *Затраты на профессиональное развитие - инвестиции организации в развитие своих работников (человеческий капитал), ожидая отдачи в виде повышения производительности, т. е. увеличения вклада каждого в достижение организационных целей.*

Основные факторы политики развития и профессионального обучения работников организации

- ❑ Увеличение стоимости персонала (человеческого капитала) как ключевого ресурса организации
- ❑ Технологические изменения и инновационное поведение компаний, требующие овладения знаниями, компетенциями и навыками - смены профессиональной подготовки работников
- ❑ Корпоративная социальная ответственность организации за увеличение профессионального потенциала своих работников
- ❑ Подготовка к занятию новой должности
- ❑ Давление со стороны конкурентов, требующее сокращения затрат на персонал

Человеческий капитал организации

- Качественные характеристики работников организации – способности человека к трудовой деятельности, включая умения, знания, навыки.
- Человеческий капитал организации складывается из природных способностей отдельного человека и может быть увеличен в процессе образования, профессиональной подготовки и приобретения опыта.
- Инвестиции в человеческий капитал - затраты времени и денежных средств на получение образования и профессиональной подготовки.
- Эмпирические профили «возраст - доход» свидетельствуют о том, что заработки увеличиваются вместе с уровнем образования и опытом работы :
 - ✓ *средние заработки работающих в режиме полного рабочего дня растут с ростом уровня образования*
 - ✓ *наиболее быстрой рост зарплат происходит в начале трудовой жизни*
 - ✓ *различия в зарплатах, связанные с образованием, возрастают с ростом трудового стажа, для мужчин являются более выпуклыми и разрастающимися, чем для женщин.*

Формы инвестиции в человеческий капитал организации

- Инвестиции в образование
- (общее и профессиональное)
- Инвестиции в здоровье
- Инвестиции в трудовую мобильность

Особенности инвестиций в ЧК

- ✓ ЧК невозможно передать , продать , осуществить отчуждение
- ✓ ЧК подвергается амортизации
- ✓ ЧК как таковой не имеет ценности без использования

Название показателя	Другие его употребляемые названия	Английский аналог названия	Алгоритм расчета
Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	Чистая текущая стоимость (ЧТС); чистая современная стоимость (ЧСС)	<i>Net Present Value (NPV)</i>	$\text{ЧДД} = -K + \sum_{t=1}^{t=T} \frac{R(t) - C(t)}{(1 + E)^t},$ <p>где: K – первоначальные инвестиции; $R(t)$ – приток денег в году t; $C(t)$ – отток денег в году t; T – продолжительность жизненного цикла; E – норма дисконта.</p>
Внутренняя норма доходности (ВНД)	Внутренняя норма окупаемости (ВНО); внутренняя норма рентабельности (ВНР)	<i>Internal Rate of Return (IRR)</i>	<p>ВНД – положительный корень уравнения:</p> $-K + \sum_{t=1}^{t=T} \frac{R(t) - C(t)}{(1 + \text{ВНД})^t} = 0.$
Индекс доходности (ИД)	Индекс рентабельности (ИР)	<i>Profitability Index (PI)</i>	$\text{ИД} = \frac{\sum_{t=1}^{t=T} \frac{R(t) - C(t)}{(1 + E)^t}}{K}.$
Срок окупаемости: а) без учета дисконтирования; б) с учетом дисконтирования	Период окупаемости	<i>Pay-back period (PP)</i>	Срок окупаемости – минимальный отрезок времени, по истечении которого ЧДД становится и остается неотрицательным.



Рис. 22. Определение потребностей профессионального развития

Базовые требования к профессиональной подготовленности работников организации

Стремление к достижению
максимальных результатов

Инициативность, направленность
на активный поиск решений

Гибкость,
способность к адаптации,
психологическая
совместимость

**Современные
требования
к персоналу
при найме**

Приверженность
К корпоративным ценностям

Активность в продвижении инноваций, новых
способов ведения бизнеса, способность к быстрому
обучению и использованию полученных знаний

Другие требования

Ключевые термины

- **Человеческий капитал** - мера воплощённой в человеке способности приносить доход
- **Инвестиции в человеческий капитал** – любая деятельность, направленная на повышение качества рабочей силы и ее способности приносить доход
- **Чистый приведенный доход от инвестиций в человеческий капитал (NPV)**
- **Альтернативные издержки инвестиций в человеческий капитал** - доход, который мог бы получать индивид, если бы решил работать ,а не получать образование
- **Внутренняя норма отдачи от инвестиций** – ставка дисконтирования ,при которой текущая стоимость выгод от инвестиций уравнивается с инвестиционными затратами



Детерминанты принятия инвестиционных решений в области дополнительного профессионального обучения сотрудников фирмы.

- Проблема заключается в том, что вложения в персонал часто воспринимаются как расходы, а не инвестиции. Менеджмент прекрасно знает стоимость инвестиций в персонал предприятия, но недооценивает стоимость НЕ инвестирования:
- Корреляция между инвестициями в персонал и текучкой – 43%: чем выше вовлеченность сотрудника, тем ниже текучка кадров;
- Замена сотрудника обходится компании от 20% до 150% его годовой заработной платы, в зависимости от должности;
- Согласно исследованиям Gallup, в компаниях с высоким уровнем заинтересованности персонала на 37% меньше прогулов; Производительность труда мотивированного работника возрастает в среднем на 12% (Университет Великобритании Warwick).
- Инвестиции в персонал организации могут сыграть значительную роль в будущем успехе компании.

Инвестиции в человеческий капитал

- Затраты, наращивающие человеческий капитал, повышают ценность работника как ресурса:
 - ❑ расходы на образование,
 - ❑ приобретение трудового и жизненного опыта,
 - ❑ улучшение здоровья, внешности и т.п.;
- Затраты на миграцию и на поиск работы способствуют реализации работника на рынке труда (тем самым повышая доходы работника) за счет затрат по продаже.
- Инвестиции в человеческий капитал могут осуществляться не только самим работником, но и его родителями, спонсорами, организацией, в которой он работает, государством.

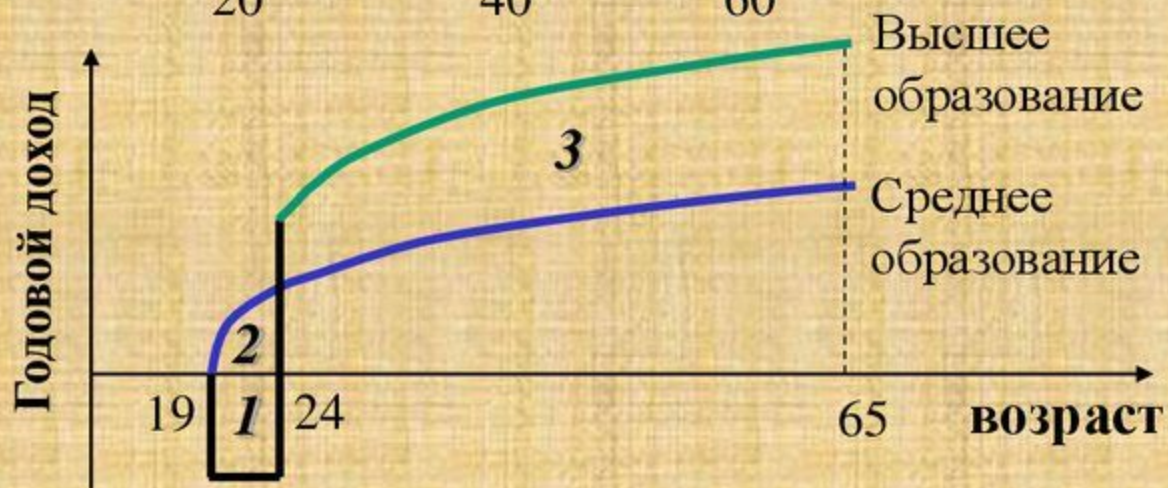
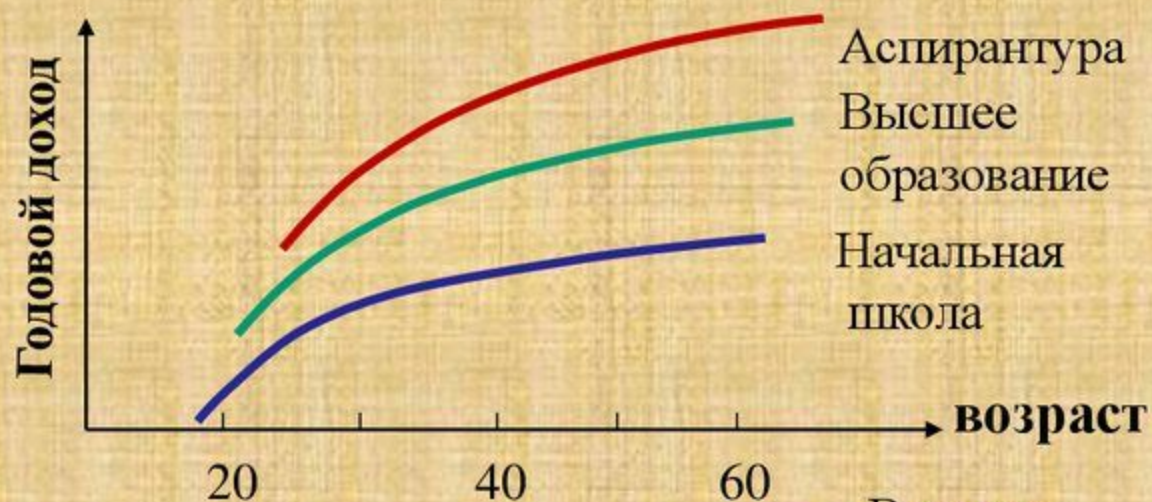
Инвестиции в человеческий капитал

- Решение человека о получении образования можно рассматривать как решение инвестиционное, и, как любое инвестиционное решение, оно определяется сравнением издержек и ожидаемых выгод от инвестиций.
- Издержки могут быть **разовыми или многократными**, поскольку обучение требует времени, а выгода заключается в ожидаемой разнице потока доходов человека в зависимости от того, получил он или не получил данное образование.
- Большое влияние на решение о получении человеком высшего или иного образования оказывают не только **прямые расходы** (плата за образование, за учебники, за проезд и т.п.), но и **альтернативные издержки** – упущенный за время обучения доход в виде незаработанных денег на рынке труда или в сфере предпринимательской деятельности.



ИНВЕСТИЦИИ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ:

(оценка целесообразности расходов на образование)



Издержки на получение образования (1) +
+ упущенный доход (2)



Превышение доходов у лиц с высшим образованием (3)

МОДЕЛЬ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

- Чистый приведенный доход от инвестиций в человеческий капитал:
- r – индивидуальная ставка дисконтирования
- C_i – прямые издержки на образование в году i
- Y_i^a – доход необразованного работника в году i
- Y_i^b – доход образованного работника в году i
- S – момент окончания школы
- U – момент окончания вуза
- R – момент выхода на пенсию

$$NPV = \sum_{i=S}^R \frac{Y_i^b - Y_i^a}{(1+r)^i} - \sum_{i=S}^U \frac{C_i}{(1+r)^i}$$

- Если $NPV > 0$, принимается решение об образовании
- Если $NPV < 0$, решение об образовании отклоняется

МОДЕЛЬ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

- Внутренняя норма отдачи от инвестиций (p) – ставка дисконтирования, при которой текущая стоимость выгод от инвестиций уравнивается с инвестиционными затратами

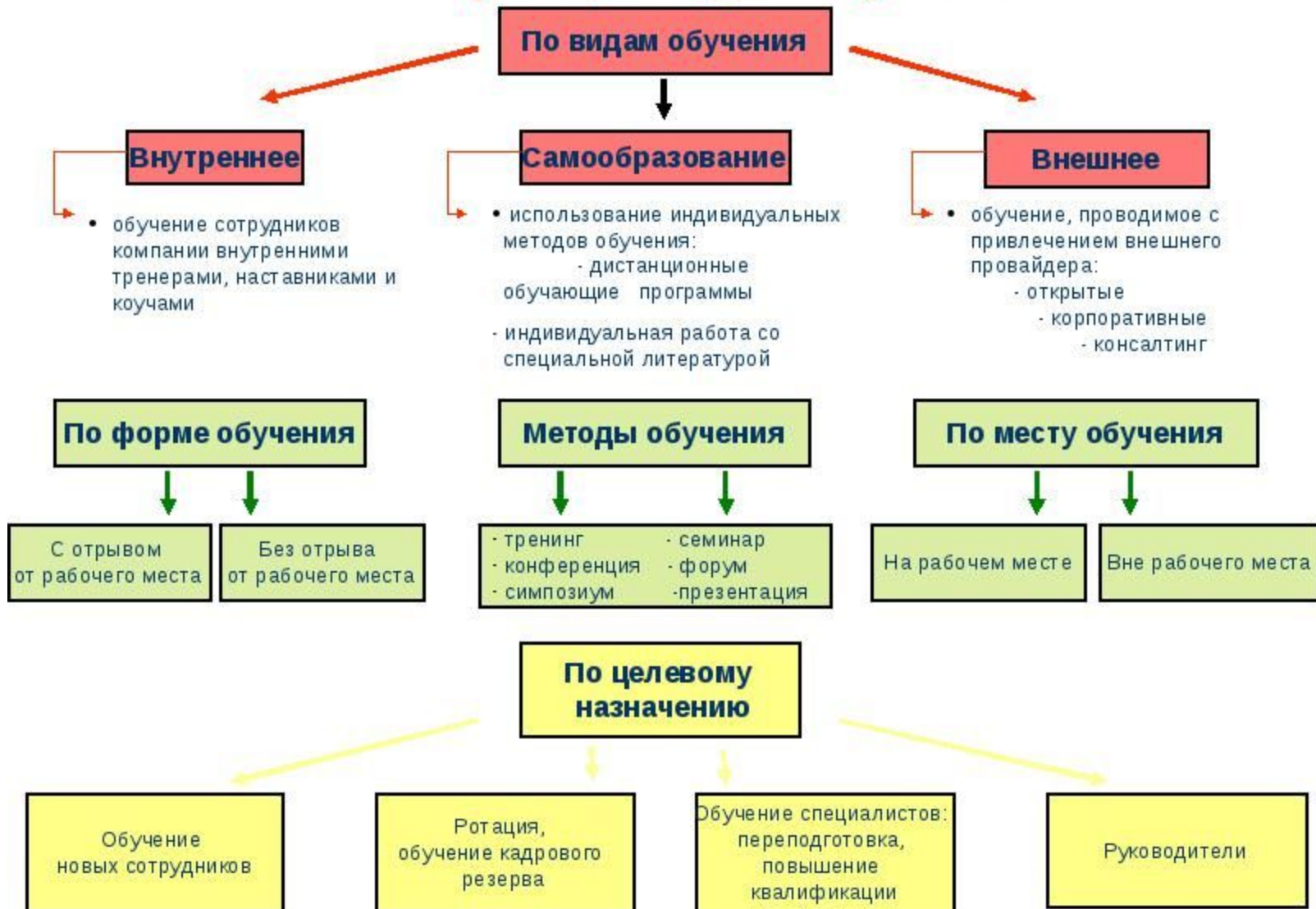
$$\sum_{i=S}^R \frac{Y_i^b - Y_i^a}{(1+p)^i} = \sum_{i=S}^U \frac{C_i}{(1+p)^i}$$

- Если $p > 0$ – решение о получении образования положительное
- Если $p < 0$ – решение об образовании отклоняется

Факторы, влияющие на состояние человеческого капитала



Классификация видов обучения



Методы обучения персонала на рабочем месте

- 1 • Направленное приобретение опыта
- 2 • Производственный инструктаж
- 3 • Смена рабочего места (ротация)
- 4 • Использование работников в качестве ассистентов, стажеров
- 5 • Наставничество
- 6 • Подготовка в проектных группах

Риски, связанные с инвестициями в профессиональное обучение сотрудников

эффекты от наступления рискованных событий :

- "Раздражающий" эффект - информация была передана ушедшим в отпуск сотрудником или в худшем случае уволившимся сотрудником в рамках своих выполняемых обязанностей, однако у замещающего его коллеги периодически могут возникать трудности с полученной информацией, вопросы, требующие уточнения и др.
- "Критический" эффект - при увольнении или при уходе в отпуск сотрудник не передал информацию, а замещающий или принятый на эту должность сотрудник не имеет опыта работы в этом направлении деятельности. Тогда отрицательный эффект может быть гораздо серьезней не только для подразделения, но и для организации в целом - от невыполнения плана до потери клиентов и т. п.
- Финансовый эффект - потеря сотрудника - это потеря "знаний" в организации - "виртуальные", неосязаемые убытки, т. е. новые знания уходят вместе с квалифицированным специалистом, в которого были вложены финансовые средства на оплату поиска, адаптации сотрудника и оплату обучения - тренинги, семинары, конференции и т. д. Но здесь, используя передачу риска как метод управления риском, финансовые затраты компания может возместить, указав своевременно данный пункт в индивидуальном трудовом договоре с сотрудником или дополнительном договоре на обучение.



Формы обучения



Механизмы возмещения и распределения издержек, связанных с обучением



Подходы к определению эффективности обучения персонала (модель Киркпатрика)

- **I уровень. Реакция:** насколько обучение понравилось участникам.
- **II уровень. Усвоение:** специфический метод измерения знаний. Цель - определить, как изменились знания, навыки, установки или мотивация участников в результате обучения
- **III уровень. Поведение:** демонстрация навыков на практике.
- **IV уровень. Результат:** его цель – расчет возврата на инвестиции в обучение в денежном эквиваленте
- **V уровень. Измерение финансовых показателей результатов и расходов на постпрограммные мероприятия.**
Этот уровень оценки предложил ввести Джек Филлипс.
- Предложенный критерий – возврат на вложенный капитал (ROI).
$$\text{ROI} = (\text{Доход от программы} - \text{Затраты на программу}) / \text{Затраты на программу} * 100\%$$



Процесс профессионального развития и обучения работников организации



Эмпирические оценки целесообразности профессионального развития работников организации

Какие должности стимулируют профессиональное развитие (200 опрошенных топ менеджеров, назвавших данный вид деятельности как один из пяти наиболее важных для собственного развития ,в %)

Новая позиция с широкими полномочиями - 72

Руководство новым бизнесом -70

Работа за рубежом - 58

Талантливый и опытный начальник - 52

Новая бизнес-единица - 42

Семь или более непосредственных подчиненных - 26

Совершение крупной ошибки в бизнесе - 35

Деловая оценка работников организации

Оценка работников организации - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации, знаний и навыков и свойств) требованиям должности и рабочего места.

Оценка решает следующие задачи:

- ✓ *выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли работника*
- ✓ *определение степени соответствия по критериям оплаты и установления ее величины*
- ✓ *удовлетворение потребностей работников в оценке собственного труда и качественных характеристик*

Деловая оценка работников организации

Виды оценки персонала

- оценка кандидатов на вакантную должность
- текущая периодическая оценка сотрудников организации (аттестация)

Аттестационные процедуры делятся на :

- ✓ оценка результатов деятельности
- ✓ оценка профессиональной компетенции сотрудников (насколько уровень квалификации специалиста соответствует необходимому)
- ✓ оценка поведенческих компетенций (оцениваются личные качества человека - работоспособность, командный стиль, умение решать задачи)

Деловая оценка работников организации

Компетенция - это качества сотрудника, необходимые ему для эффективного выполнения работы на определенной должностной позиции (например, способность передавать знания и опыт, гибкость, осведомленность)

Согласно исследованиям, таких качеств выявлено – 112

Компетенция – идеальный поведенческий портрет человека на рабочем месте

- *Профессиональные навыки*
- *Мотивы*
- *Установки*
- *Психические особенности*
- *Прочее*

Деловая оценка работников организации

Методы разработки компетенций

- Метод репертуарных решеток- выявление индикаторов самых эффективных сотрудников
- Метод критических инцидентов – определение поведенческих реакций в критических ситуациях
- Метод прямых атрибутов- выбор компетентными экспертами наиболее значимых компетенций сотрудников для данной компании
- Компьютерные опросники - каждый сотрудник называет свои ключевые задачи и обычное время на их выполнение, на основе этого даются рекомендации по компетенциям

Методы оценки персонала

Интервью по компетенциям

Тестирование

Аттестационная комиссия

Система 360 градусов

Методики МБО

Кейс- методы

Экспертная оценка

Сравнительные методы

Личностные опросники

Ассесмент- центр

Тема. Технологии подбора, адаптации и развития работников в организации

Технологии профессионального подбора, адаптации и развития работников в организации

Профессиональный отбор – это управленческие действия с помощью которых организация из ряда кандидатов на вакантные должности выбирает одного или нескольких наиболее подходящих по имеющимся моделям компетенций.

Вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить, рассчитываются на основе сравнения плана по потребности персонала и имеющейся численности.

Процесс профессионального отбора включает:

- детализация требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие,
- подбор кандидатов,
- отбор кандидатов
- прием на работу

Технологии профессионального подбора, адаптации и развития работников в организации

Детализация требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие осуществляется в виде :

- ✓ **должностной инструкции**, т. е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Она является описанием основных функций работника, занимающий данную должность.
- **квалификационные карты** подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки — знание иностранного языка, владением компьютером, управление грузовым автомобилем и т. д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий данную должность. Использование квалификационной карты дает также возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем этот метод сосредоточивается на технических, в большей мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.
- ✓ **карты компетенции (портреты или профили идеальных сотрудников).**

Карта компетенции как портрет идеального работника организации

Французский ученый Г.Каннак определил компетенции как рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники.

В ходе отбора компетенции кандидата сравниваются с портретом идеального работника – корпоративной картой компетенций на данное рабочее место

Компетенции – профессиональные, социальные, личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления.

- Подготовка карты компетенции требует специальных знаний и осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела человеческих ресурсов.
- Важнейшим дополнением карты является описание компетенции, т. е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника.
- При оценке кандидата карта компетенции используется так же, как квалификационная карта — компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

Технологии профессионального подбора, адаптации и развития работников

Требования к кандидату позволяют отделу кадров человеческих ресурсов приступить к привлечению кандидатов для создания списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора.

Финансовые ограничения - *бюджет* организации для отбора кандидатов.

ИСТОЧНИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОДБОРА

Внешние

Внутренние

Вузы, школы бизнеса,
Интернет,
Школы, лицеи,
Уличные объявления,
базы данных кадровой
службы компании,
агентства по трудоустройству,
Рекомендации сотрудников
компании,
СМИ

Внутриорганизационный конкурс
вакансий,
Ротация,
Кадровый резерв,
Программа Управление
талантами,
Совместительство,
Совмещение должностей

Процедуры отбора кандидатов на вакантную должность

- Диагностика потребности в персонале,
- Разработка модели компетенций , выбор источников привлечения кандидатов,
 - Первичный отбор кандидатов,
- Вторичный отбор кандидатов :изучение и проверка документов,
- Собеседование в кадровой службе, в линейном и функциональном подразделении
 - Адаптация новых сотрудников

Внутренний отбор с помощью сотрудников организации

Обращение отдела УЧР к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых.

Достоинства метода :

- низкие издержки,
- достижение высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями.

Недостатки связаны с «неформальностью» :

- рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и других условиях работы, часто не объективны в отношении потенциала близких им людей.
- развитие семейственности и кумовства.

Самопроявившиеся кандидаты.

Организация получает обращения - письма, телефонные звонки и другие сигналы от людей, занятых поиском работы.

Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна отказываться от таких предложений — необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем.

Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов.

Для того, чтобы самопроявившихся кандидатов было больше, некоторые организации проводят дни открытых дверей, приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда.

Достоинство метода - низкие издержки по отбору,

Недостаток метода - длительные сроки по закрытию вакансий

Объявления в средствах массовой информации — на телевидении, радио, в прессе.

Основное преимущество данного метода подбора кандидатов — широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках.

Недостатки являются обратной стороной преимуществ — объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в трудоемкое длительное мероприятие.

Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабочих для возведения нового объекта.

Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если компания нуждается в финансовом директоре.

Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

Выезд в институты и другие учебные заведения.

Метод для привлечения «свежей крови» — молодых специалистов.

Выезд в учебные заведения, как правило, включает выступления высших руководителей, представляющих организацию, показ видеофильмов, демонстрацию продукции, ответы на вопросы студентов.

После презентации организации ее представители проводят собеседования с проявившими интерес учащимися с целью оценить потенциальные возможности их работы в организации.

Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов — молодых специалистов.

Собеседования с представителями компании позволяют создать список кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора.

Область применения данного метода ограничена целями и спецификой вакантной должности.

Государственные агентства занятости

- Для повышения уровня занятости населения создаются специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан.
- В РФ такие учреждения, существуют в каждом административном округе — республиках, областях, муниципальных округах.
- Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях — возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа.
- Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных.
- Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках.
- Данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются в основном определенные категории населения — прежде всего безработные, возвращающиеся из декретного отпуска женщины, домохозяйки.

Кадровые агентства по подбору персонала

Кадровые агентства имеют свою базу данных, а также осуществляют специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента.

Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы — 30 — 50 %.

Кадровые агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и тем самым значительно облегчают дальнейший процесс отбора.

Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов (*sobatus through contacts*).

Кадровые агентства по подбору топ-менеджеров

Поиском кандидатов на должности высших руководителей компании занимаются *специализированные компании по подбору руководителей* («охотники за головами» - executive search firms).

Отличия от агентств, занятых подбором сотрудников на «стандартные должности»:

1. Кандидаты на ключевые позиции должны обладать определенными качествами и характеристиками, специфическими для конкретной организации, стоящими перед ней целями, организационной стратегией. Две особенности деятельности: необходимость тщательного изучения компании-заказчика консультантами по подбору и детального определения требования к кандидату, а также организации специального поиска кандидата.
2. Подбор руководителей и ключевых специалистов предполагает широкую географию поиска, как правило, значительно более широкую, чем место нахождения офиса компании-заказчика. Многие проекты требуют глобального поиска.

Интернет.

Всемирная сеть (World Wide Web) - важное средство подбора кандидатов.

Модель работы компаний, занятых электронным рекрутментом, достаточно проста — они помещают на своей интернетовской странице объявления компаний, ищущих кандидатов, и резюме частных лиц, занятых поисками работы.

Объявления кандидатов размещаются бесплатно, поиск в базе данных компании оплачивается.

О масштабах электронного подбора говорит пример американской Monster.com, одного из лидеров рынка, на чьей странице находится около 260 000 объявлений о вакансиях в США и около 10 000 — в Европе, а также более 2 миллионное резюме.

По мере развития рынка использующие Интернет рекрутерские компании диверсифицируют свои услуги. Так, недавно вышедшая на европейский рынок шведская Wideyes.com предлагает свои услуги как «индивидуальный подход, учитывающий стиль жизни как активных, так и пассивных потенциальных кандидатов». Компания предлагает такие услуги, как психометрическое тестирование, результаты которого могут быть добавлены в их резюме, индивидуальные консультации как в электронном, так и в традиционном режиме.

Организационные процедуры отбор кандидатов и прием на работу

Процесс отбора кандидатов делится на два этапа

- *Первичный отбор кандидатов*, который включает следующие шаги: анализ резюме, корпоративное анкетирование, телефонные переговоры, тестирование для диагностики профессиональных способностей, личностных качеств, и мотивации кандидата.
- *Вторичный отбор кандидатов* :изучение и проверка документов, собеседование, ассесмент-центр, практические задания, кейсы, эссе

В российских организациях наиболее практикуемым методом отбора кандидатов на вакантное место считается *собеседование*, представляющее собой интервью ,обмен информацией между представителями организации и кандидатом на занятие вакантной должности.

Типология собеседований:

- Биографическое,
- Ситуативное,
- Структурированное,
- Провокативное,
- Групповое,
- Поведенческое.

Организационная культура

В каждой организации существует особая организационная культура, т. е. это система коллективно разделяемых смыслов, ценностей, убеждений и поведенческих норм разделяемые ее сотрудниками.

Влияние организационной культуры на результаты велико — в случае несоответствия организационных целей или ее структуры ценностям и поведенческим нормам сотрудников возникает внутренний конфликт, который может перерасти в глубокий кризис.



Организационная культура

- Люди усваивают организационную культуру в процессе адаптации и социализации.
- На поведение людей в организации влияет каждый из аспектов ее социальной среды
- Нет организаций ,которые копировали бы друг друга
- Можно выделить два уровня организационной культуры, исходя из ее внешних проявлений и глубинных течений:
- ❖ **Субъективная** организационная культура исходит из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности
- ❖ **Объективная** организационная культура обычно связана с физическим окружением, создаваемым организацией: здание и его дизайн, мебель, цвета и объем пространства, удобства ,стиль одежды и т.д.



УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

- Понимание таланта разнится в толкованиях:
- как человеческого капитала (управление человеческими ресурсами),
- индивидуального различия (организационная психологии),
- одаренности (психология образования),
- идентичности (психологии занятости),
- персонального преимущества (позитивная психология)
- восприятия таланта окружением (социальная психология)

управления талантами в организации как дилеммы

- Дилемма врожденности или приобретенности таланта
- Дилемма инклюзивный или эксклюзивный подход к управлению талантами
- Дилемма источниках талантов— внешних или внутренних
- Дилемма в области мотивации талантов: внешняя или внутренняя мотивация первична для таланта?
- Дилемма «талант – стратегическое рабочее место»