

**С.Н. Ярошенко доцент, к.п.н.
ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПО КУРСУ
«УПРАВЛЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»**

*ПРЕЗЕНТАЦИЯ СОСТАВЛЕНА НА
ОСНОВЕ МАТЕРИАЛА УЧЕБНОГО
ПОСОБИЯ БАЛАШОВА А.И.,
КОТЛЯРОВА И.Д., САНИНОЙ А.Г.
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ*

Рекомендуемая литература

1. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
2. Кафиров В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
3. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 235 с.
4. Комисарова Т.И. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2002. – 312 с.

1. Понятие «управление человеческими ресурсами»

- Управление человеческими ресурсами (HR-менеджмент) определяется как стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей.

1. Понятие «управление человеческими ресурсами»

- ◎ Целью управления человеческими ресурсами является принятие на работу, удержание, мотивация, совершенствование и профессиональная подготовка компетентных и заинтересованных сотрудников, которые в состоянии эффективно реализовывать цели компании.

1. Понятие «управление человеческими ресурсами»

К основным функциям HR-менеджмента в современной компании относятся следующие:

- ✓ организация использования человеческих ресурсов посредством так называемого «организационного дизайна» компании, планирования труда и организационного развития компании;
- ✓ улучшение качества трудовых отношений посредством формирования в компании обстановки доверия, развития позитивного психологического климата;
- ✓ обеспечение человеческими ресурсами посредством планирования их будущей потребности с точки зрения количества, качества и компетентности, а также наем и отбор нужного количества сотрудников, соответствующих требованиям компании;

1. Понятие «управление человеческими ресурсами»

К основным функциям HR-менеджмента в современной компании относятся следующие:

- ✓ управление эффективностью труда посредством оценки и аттестации работников;
- ✓ развитие человеческих ресурсов путем организации обучения персонала как на индивидуальном уровне, так и на уровне компании, развития управленческих кадров и управления карьерным ростом сотрудников;

1. Понятие «управление человеческими ресурсами»

К основным функциям HR-менеджмента в современной компании относятся следующие:

- ✓ управление системами вознаграждения - развитие систем оплаты труда на основе равенства, справедливости и прозрачности;
- ✓ организация системы взаимоотношений как на отраслевом уровне (путем «выстраивания отношений» с профессиональными союзами), так и внутри самой компании (путем предоставления работникам возможности высказывать свое мнение, обеспечение их информацией и консультирование по вопросам, представляющим взаимный интерес).

2. Понятие «Персонал фирмы» и его характеристика

- Персонал фирмы (от лат. personalis — личный) представляет собой совокупность физических лиц, состоящих с фирмой в трудовых отношениях, регулируемых договором найма.
- К признакам персонала принято относить следующее:
 - ✓ наличие надлежащим образом оформленных трудовых отношений с работодателем;
 - ✓ обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т. п.);
 - ✓ целевую направленность деятельности персонала, т. е. обеспечение достижения целей организации.

2. Понятие «Персонал фирмы» и его характеристика

- Под кадрами (фр. *cadres*) понимается *основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников компании*. Данная категория характеризует не качество отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных в трудовой коллектив для достижения общих целей организации. В отличие от персонала к кадрам не относят временных работников и совместителей, а также внештатных сотрудников.

2. Понятие «Персонал фирмы» и его характеристика

- Рабочая сила – это совокупность физических и умственных способностей человека, которые используются им для производства материальных благ и услуг.
- Понятие «трудовой потенциал» характеризует не только возможности человека, но и наличие у него определенных созидательных способностей (от лат. *potentia* — возможность), которые при необходимости могут быть им реализованы. «Трудовой потенциал» отражает не только способности и нереализованные возможности, но и будущие трудовые резервы, которые необходимо создавать в долгосрочной перспективе как конкурентные преимущества организации в сложной рыночной среде.

2. Понятие «Персонал фирмы» и его характеристика

- Гэри Беккер определяет понятие «человеческий капитал» как «комплекс приобретенных и унаследованных качеств, как образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие, которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг»

2. Понятие «Персонал фирмы» и его характеристика

В зависимости от субъектов инвестирования в человеческий капитал можно выделить следующие *группы инвестиций*:

- ⦿ индивидуальные вложения;
- ⦿ семейные инвестиции;
- ⦿ инвестиции компаний в профессиональную подготовку и повышение квалификации своих работников.

2. Понятие «Персонал фирмы» и его характеристика

- Персонал фирмы имеет определенные количественные, качественные и структурные характеристики.
- Количественная характеристика персонала фирмы в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников.
- Качественная характеристика персонала фирмы определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности ее работников для достижения целей фирмы и производства работ.

2. Понятие «Персонал фирмы» и его характеристика

К качественным характеристикам персонала фирмы относят следующие:

- экономические;
- личностные;
- организационно-технические;
- социально-культурные.

2. Понятие «Персонал фирмы» и его характеристика

- Структурная характеристика персонала определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников фирмы.

3. Классические теории управления персоналом

- Классические теории получили развитие в период с 1880-х по 1930-е гг. Видными представителями классических теорий являются: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. К. Гастев, П. М. Керженцев и др. Они подразумевали технократыческий подход к управлению персоналом предприятия, который строился на научной организации труда, внедренной в управление еще в начале XX в.

3. Классические теории управления персоналом

- Конкретный инструментарий реализации технократического управления был предложен школой научного управления, основоположником которой считается Фредерик Уинстон Тейлор. Он считал, что труд — это индивидуальная деятельность, а работники — средство достижения организационных целей, подобно машинам, сырью и оборудованию, воздействию коллектива на рабочего носит деструктивный характер и делает труд рабочего менее производительным.

3. Классические теории управления персоналом

- Объектом, теоретических и методических положений управления в системе Ф. Тейлора, является производственный персонал, рабочие. Важнейшей задачей менеджера Ф. Тейлор считал поиск и достижение наивысшей производительности труда рабочих, которые находились в непосредственном подчинении данного руководителя.

3. Классические теории управления персоналом

Управление персоналом с точки зрения Ф.

Тейлора включает следующие компоненты:

- углубленное изучение процесса труда с целью определения наиболее рациональных приемов и действий;
- проектирование наиболее рационального (оптимального) процесса труда либо процедуры для выполнения конкретной индивидуальной работы;

3. Классические теории управления персоналом

Управление персоналом с точки зрения Ф.Тейлора включает следующие компоненты:

- ⦿ подбор и обучение работников рациональным приемам труда;
- ⦿ выбор эталонного работника («хорошего работника»);
- ⦿ расчет норм выработки на основе ранее определенной эталонной трудоемкости выполнения работ «хорошим работником» и разработку предложений по экономическому стимулированию работников с целью перевыполнения ими установленных норм выработки.

3. Классические теории управления персоналом

Классические подходы к администрированию деятельности управленческого персонала связаны с именем Анри Файоля и его знаменитыми 14 принципами административной деятельности управленческого персонала.

- Разделение труда, цель которого — повысить эффективность производства при затрате тех же усилий.
- Сочетание власти и ответственности.
- Дисциплина — это повиновение, усердие, особая манера поведения» внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между компанией и ее служащими соглашению.

3. Классические теории управления персоналом

Принципы административной деятельности управленческого персонала по А. Файолю.

- Единство распорядительства.
- Единство руководства.
- Подчинение частных интересов общим.
- Вознаграждение.

3. Классические теории управления персоналом

Принципы административной деятельности управленческого персонала по А. Файолю.

- Централизация.
- Иерархия.
- Социальный порядок в организации.

3. Классические теории управления персоналом

Принципы административной деятельности управленческого персонала по А. Файолю.

- ◎ Справедливость как результат сочетания благожелательности с правосудием есть средство поощрения персонала к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью.
- ◎ Умеренное постоянство состава персонала.

3. Классические теории управления персоналом

Принципы административной деятельности управленческого персонала по А. Файолю.

- ⦿ Инициатива — возможность создания и осуществления работником плана работы.
- ⦿ Единение персонала.

3. Классические теории управления персоналом

Основные черты управления человеческими ресурсами в методологии функционального подхода Анри Файоля заключаются в дифференциации персонала, определении особенностей содержания труда для каждой его структурной категории. Наем и обучение персонала предлагалось осуществлять также дифференцированно, исходя из ранга вакансии и профессиональных особенностей конкретной должности. При этом повышение квалификации управленческого персонала признавалось необходимым условием эффективного руководства организацией.

3. Классические теории управления персоналом

Принципы «бюрократического» метода управления кадрами по Макс Веберу.

- Четкая фиксация формальных должностных обязанностей каждого служащего.
- Определенность иерархии должностных взаимоотношений, прав и ответственности.
- Единообразии осуществления формализованных процедур в процессе управления.

3. Классические теории управления персоналом

Принципы «бюрократического» метода управления кадрами по Макс Веберу.

- Объективность в реализации управленческих процедур, достигаемая на основе неукоснительного соблюдения единых регламентов и формальных правил управленческой деятельности.
- Строгий отбор кандидатов на замещение должностных вакансий по профессиональным и моральным требованиям.
- Периодическая аттестация кадров для оценки компетенции служащих, прежде всего для принятия решений об их выдвижении на вышестоящие должности.

4. Теории человеческих отношений

- Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х гг. Их авторами являются Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. В данных теориях предполагалось, что люди стремятся быть полезными и нужными организации, работники хотят быть признанными, оцененными, причастными к процессам ее развития.

4. Теории человеческих отношений

- Американский ученый *Элтон Мэйо* утверждал, что производительность труда зависит не только от методов организации производства, но и от отношения управляющих к исполнителям, работникам, т. е. от человеческого, а не механического фактора.

4. Теории человеческих отношений

- Основными задачами руководства, являются создание персоналу таких условий, при которых каждый работник осознавал бы свою полезность, предоставление работникам определенной свободы и самостоятельности, привлечение подчиненных к решению несложных хозяйственных проблем компании, формирование у персонала чувства собственной значимости.

4. Теории человеческих отношений

- С точки зрения Честера И. Бернарда при определенных условиях малые группы укрепляют социальную структуру организации и повышают производительность на основе использования возможностей взаимодействия персонала в процессе работы, т. е. потенциала сплоченности.

4. Теории человеческих отношений

- Мери Паркер Фоллетт в своих работах (1918-1920) поднимала проблему влияния благоприятного производственного климата в коллективе на рост эффективности.
- Воззрения школы «человеческих отношений» явились реализацией стремления менеджмента рассматривать каждую промышленную организацию как определенную «социальную систему», подчиняющуюся не только экономическим, но и социальным законам, а людей — не только как производственный фактор, но и как членов социальной системы.

4. Теории человеческих отношений

- Неформальные отношения в процессе производства были признаны весомой организационной силой, способной либо бойкотировать распоряжения менеджмента, либо содействовать проведению его установок в жизнь. Поэтому функции руководителя стали подразделяться на экономические (максимизация прибыли) и социальные (создание и стабилизация эффективно работающих коллективов и групп).

5. Теории человеческих ресурсов

- Авторами теорий человеческих ресурсов являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др.
- Отличие концепции «человеческих ресурсов» от концепций управления кадрами и персоналом, лежащих в основе школ «научного управления» и «человеческих отношений», состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

5. Теории человеческих ресурсов

Модель А. Маслоу основывается на следующих допущениях:

- поведение человека всецело определяется его потребностями;
- потребности человека могут быть разбиты на определенное число однородных групп (физиологические потребности, потребность в безопасности, потребность в принадлежности к любви, потребность в уважении, познавательные потребности, эстетические потребности, потребность в самоактуализации);
- потребности человека могут быть проранжированы по приоритету их удовлетворения;
- в каждый момент времени поведение человека определяется потребностями только одного уровня — низшего из неудовлетворенных (потребности более низких уровней влияния не оказывают, поскольку они удовлетворены полностью).

5. Теории человеческих ресурсов



Пирамида потребностей А. Маслоу

5. Теории человеческих ресурсов

- Фредерик Герцберг, Дуглас Макгрегор и Ренсис Лайкерт, изучали проблемы социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организациях, лидерства и др. Развитие именно этих подходов привело к созданию в современных организациях особой управленческой функции, названной «управлением человеческими ресурсами», целью которой стало повышение благосостояния работников и максимизация на этой основе личных вкладов в эффективную работу фирм.

6. Принципы управления человеческими ресурсами

Принципы управления – это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления.

1. Признание человеческих ресурсов решающим фактором эффективности и конкурентоспособности компании, ключевым ее ресурсом, экономически полезным и социально ценным.
2. Ориентация на стратегический подход к управлению персоналом, в основе которого лежит интеграция кадровой стратегии в корпоративную с учетом долгосрочных перспектив развития человеческих ресурсов как конкурентных преимуществ компании в рыночной среде.

6. Принципы управления человеческими ресурсами

3. Принцип инвестиционности, заключающийся в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением, использованием и развитием персонала компании.
4. Самоуправление и демократизация - активное привлечение работников к управлению на всех уровнях, делегирование полномочий в рамках их компетентности, развитие партнерства и сотрудничества в компании.

6. Принципы управления человеческими ресурсами

5. Принцип развития. Современные компании создают условия для непрерывного обучения и развития работников, стремясь раскрыть их интеллектуальные, творческие и предпринимательские способности и т.п.

6. Принципы управления человеческими ресурсами

6. Принцип качества трудовой жизни. В условиях перехода от технократического подхода к гуманистическому в управлении человеческими ресурсами организации должны обеспечивать обогащение содержания труда, справедливое вознаграждение за личный вклад в конечный результат организации, создание комфортных условий и благоприятного психологического микроклимата в трудовом коллективе.

6. Принципы управления человеческими ресурсами

7. Принцип профессионализации управления.
8. Принцип инновационности, который состоит в постоянном совершенствовании форм организации труда.

7. Организация труда как элемент организации бизнес процессов

- Организация труда выступает одним из важнейших элементов организации бизнес-процессов на предприятии.
- Организация труда представляет собой систему мер, служащих для обеспечения эффективного использования рабочей силы с целью достижения наилучших результатов трудовой деятельности человека.

7. Организация труда как элемент организации бизнес процессов

- Нормирование труда представляет собой установление научно обоснованного и подтвержденного практикой размера затрат живого труда, необходимого для осуществления того или иного вида деятельности в конкретных производственных условиях, а также определение оптимальной величины результатов, получаемых от этих затрат.

7. Организация труда как элемент организации бизнес процессов

Организация и нормирование труда в компании решает следующие задачи:

- ◎ экономические — содействие наиболее полному использованию прошлого овеществленного труда и повышению эффективности живого труда;
- ◎ психофизиологические — создание оптимальных условий труда, повышение культуры труда, обеспечение наименьших затрат человеком своей физической, умственной и психической энергии для достижения заданного результата;

7. Организация труда как элемент организации бизнес процессов

Организация и нормирование труда в компании решает следующие задачи:

- ◎ социальные - благодаря труду человек может удовлетворить все свои материальные и духовные потребности (либо непосредственно в процессе труда, либо за счет выплачиваемого за работу вознаграждения).

7. Организация труда как элемент организации бизнес процессов

Инструментами организации труда являются:

- ⦿ разделение и кооперация труда;
- ⦿ нормирование труда;

7. Организация труда как элемент организации бизнес процессов

Инструментами организации труда являются:

- ⦿ организация и обслуживание рабочих мест;
- ⦿ подбор и развитие персонала;
- ⦿ улучшение условий труда;

7. Организация труда как элемент организации бизнес процессов

Инструментами организации труда являются:

- ⦿ рационализация трудовых процессов;
- ⦿ оптимизация использования рабочего времени;
- ⦿ укрепление трудовой дисциплины.

7. Организация труда как элемент организации бизнес процессов

Организация труда базируется на следующих принципах:

- ① научность — все мероприятия по организации труда должны быть научно обоснованными, т. е. опирающимися на все имеющиеся теоретические и практические разработки в данной области;
- ② комплектность — мероприятия по организации труда должны охватывать весь персонал предприятия, а не только его отдельные группы;
- ③ оптимальность — организация труда должна обеспечивать оптимальное использование трудовых ресурсов;

7. Организация труда как элемент организации бизнес процессов

Организация труда базируется на следующих принципах:

- эффективность — мероприятия по организации труда должны подтвердить свою эффективность в практике рыночной деятельности;
- гуманность — мероприятия по организации труда должны обеспечивать бережное и уважительное отношение к персоналу предприятия;
- прогрессивность — при разработке мер по организации труда следует опираться на опыт передовых предприятий, добившихся наибольших успехов в эффективном использовании своих трудовых ресурсов.

8. Основные принципы нормирования, разделения и кооперации труда

- Норма труда представляет собой научно обоснованную величину затрат труда, необходимую для выполнения одним рабочим или группой рабочих одной единицы работ в конкретных организационно-технических условиях; либо научно обоснованную величину результатов труда одного работника или группы рабочих в конкретных организационно-технических условиях, достигаемую за определенный период времени.

8. Основные принципы нормирования, разделения и кооперации труда

- Норматив труда представляет собой зависимость величины затрат труда, необходимых для производства одной единицы продукции (или выполнения определенного объема работ), от параметров, характеризующих организацию производства, установленную для определенной совокупности предприятий (например, относящихся к одной отрасли или расположенных в одном регионе, или имеющих близкие показатели объема продаж); либо зависимость величины результатов труда, достигаемых одним рабочим или группой рабочих за определенный период времени в конкретных организационно-технических условиях, от параметров, характеризующих организацию производства, установленную для определенной совокупности предприятий.

8. Основные принципы нормирования, разделения и кооперации труда

- Норма — это конкретная величина затрат или труда (в численном выражении) на данном предприятии.
- Нормативные зависимости, как правило, имеют вид либо степенных, либо линейных функций:

$$H = a_0 \prod_{i=1}^n x_i^{a_i};$$

$$H = b_0 + \sum_{j=1}^m b_j x_j,$$

8. Основные принципы нормирования, разделения и кооперации труда

- H - нормативное значение того или иного показателя затрат труда; a_0, b_0 - постоянные коэффициенты регрессии; n, m - число факторов, учитываемых при расчете нормативного значения затрат труда; x_i, x_j - значение i -го (j -го) фактора; a_i, b_j - i -й (j -й) коэффициент регрессии, учитывающий влияние i -го (j -го) фактора на нормативное значение показателя затрат труда.

8. Основные принципы нормирования, разделения и кооперации труда

К нормам затрат труда относятся:

- ⦿ норма времени — количество рабочего времени, необходимое для выполнения одной единицы работ одним рабочим или группой рабочих определенной квалификации в конкретных организационно-технических условиях;
- ⦿ нормативная численность — число рабочих определенного профессионально-квалификационного состава, установленное по нормативам для выполнения на данном предприятии или в одном из его производственных подразделений конкретных работ, нестабильных по характеру и повторяемости операций, или для обслуживания определенных объектов (рабочих мест, складов и т. д.);

8. Основные принципы нормирования, разделения и кооперации труда

К нормам затрат труда относятся:

- ⦿ норма управляемости — число работников определенной специальности, которые должны быть напрямую подчинены одному руководителю, занимающему конкретную должность;
- ⦿ норма обслуживания — зона работы, количество единиц оборудования или других производственных единиц (рабочих мест, рабочих и т. д.), которые должны обслуживаться одним рабочим (группой рабочих) определенной квалификации в конкретных организационно-технических условиях.

8. Основные принципы нормирования, разделения и кооперации труда

Разделение труда — разделение обязанностей по изготовлению изделий (выполнению работ, оказанию услуг) между разными сотрудниками и выделение разных категорий сотрудников для выполнения соответствующих обязанностей. Разделение труда является необходимой предпосылкой для организации промышленного производства и роста производительности труда, так как позволяет решить следующие задачи:

- ◎ по организации последовательной и одновременной обработки предмета труда на всех этапах производственного процесса;
- ◎ по специализации отдельных категорий сотрудников, т. е. повышение их уровня профессионализма и доведение до автоматизма навыков выполнения отдельных операций.

8. Основные принципы нормирования, разделения и кооперации труда

Существуют три вида разделения труда: функциональное, технологическое и квалификационное.

- ⦿ Функциональное разделение труда — это выделение отдельных групп сотрудников в зависимости от тех функций, которые они выполняют по отношению к производственному процессу.

8. Основные принципы нормирования, разделения и кооперации труда

Виды разделения труда:

- Технологическое разделение труда обуславливается выделением отдельных видов работ внутри трудового процесса по изготовлению изделия (выполнению работы, оказанию услуги) по критерию их однородности.

8. Основные принципы нормирования, разделения и кооперации труда

Виды разделения труда:

- ⦿ Квалификационное разделение труда — это выделение работ разной степени сложности и работников разного уровня квалификации (в рамках каждой профессии и специальности) для их выполнения.

8. Основные принципы нормирования, разделения и кооперации труда

- ◎ Кооперация труда представляет собой установление производственных взаимосвязей между отдельными исполнителями в рамках единого трудового процесса.
- ◎ При кооперации труда на уровне цеха и предприятия в целом выделяют технологическую и организационную формы кооперации.

8. Основные принципы нормирования, разделения и кооперации труда

Технологическая кооперация труда

заключается в том, что различные этапы производственного процесса выполняются последовательно.

8. Основные принципы нормирования, разделения и кооперации труда

Организационная кооперация заключается в том, что параллельно выполняемые на разных участках (в разных цехах) производственные операции координируются по времени таким образом, чтобы их продукция одновременно (или по установленному графику) поступала в следующий цех для сборки.

8. Основные принципы нормирования, разделения и кооперации труда

Общий уровень кооперации труда на предприятии (в цехе) оценивается при помощи коэффициента кооперации труда $K_{кт.}$

$$K_{кт} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n B_{nn,i}}{n \times C},$$

8. Основные принципы нормирования, разделения и кооперации труда

где n — число рабочих; $V_{пн,i}$ — потери времени i -го рабочего в течение смены, вызванные недостатками обслуживания его рабочего места, ожиданием выполнения работ рабочими других профессий и т. д., мин; C — продолжительность смены, мин.

9. Планирование использования человеческих ресурсов компании

Планирование использования человеческих ресурсов (персонала) фирмы предполагает решение двух задач:

- ⦿ планирование рабочего времени сотрудников;
- ⦿ планирование рабочих мест.

9. Планирование использования человеческих ресурсов компании

- Целью планирования рабочего времени является формирование оптимального графика выполнения работ для повышения эффективности деятельности сотрудника и минимизации затрат его физической, психической и умственной энергии.

9. Планирование использования человеческих ресурсов компании

Задачи сотрудника по планированию рабочего времени:

1. формирование перечня порученных работ с указанием сроков их выполнения;
2. определение приоритетности выполнения каждой работы (с учетом ее сроков, важности и т. д.);
3. формирование графика выполнения работ с учетом их приоритетности;
4. разбиение каждой работы на отдельные составляющие и определение сроков их выполнения;
5. внесение изменений в график выполнения работ с учетом текущей ситуации (например, из-за получения новых заданий или изменения приоритетности уже выполняемых);
6. устранение причин временных потерь;
7. контроль за соблюдением сроков выполнения работ.

9. Планирование использования человеческих ресурсов компании

Эффективность использования рабочего времени можно повысить при помощи следующих приемов:

1. отказаться от присутствия на совещаниях, непосредственно не относящихся к профилю выполняемой работы;
2. во время совещания вести обсуждение кратко и по делу, не переходя к полемике;

9. Планирование использования человеческих ресурсов компании

3. отказаться в рабочее время от дел, которые не имеют отношения к работе;
4. разработать четкий, ежедневно выполняемый график по видам деятельности.

9. Планирование использования человеческих ресурсов компании

- Рабочее место представляет собой пространственную зону, специально оборудованную для выполнения трудовой деятельности одним или несколькими сотрудниками (в том случае, если выполняемая работа требует совместной деятельности нескольких работников) и определенную на основании трудовых норм.

9. Планирование использования человеческих ресурсов компании

Основные требования к организации рабочего места:

- на рабочем месте должно постоянно находиться все необходимое для непрерывного эффективного труда; все не относящееся к труду на рабочем месте должно отсутствовать;
- работник не должен испытывать дискомфорт при совершении любого необходимого для выполнения порученной ему работы движения, при этом должна отсутствовать необходимость совершать лишние (не связанные непосредственно с выполняемой работой) движения.

9. Планирование использования человеческих ресурсов компании

Оснащение рабочего места должно обеспечить:

- максимальное освобождение работника от тяжелого ручного труда;
- удобство рабочей позы;
- отсутствие необходимости совершать лишние движения и операции в процессе труда;
- безопасность работы;
- благоприятные санитарно-гигиенические условия труда;
- соответствие рабочего места эстетическим требованиям;
- рациональное использование пространства рабочего места;
- отсутствие лишнего оборудования.

9. Планирование использования человеческих ресурсов компании

Совокупность характеристик рабочего места и выполняемого на нем трудового процесса, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека в процессе осуществления им трудовой деятельности, составляет условия труда на рабочем месте.

9. Планирование использования человеческих ресурсов компании

Условия труда складываются из следующих факторов: санитарно-гигиенические, психофизиологические, эстетические, социально-психологические.

- ◎ Санитарно-гигиенические — описывают окружающую производственную среду с точки зрения ее воздействия на физиологическое состояние работника.

9. Планирование использования человеческих ресурсов компании

- Психофизиологические — описывают трудовую деятельность (физическая и нервно-психологическая нагрузка, рабочая поза, монотонность, режим труда и отдыха, темп работы).
- Эстетические — включают в себя цветоцветовое оформление интерьера и оборудования, озеленение помещений, функциональную музыку.
- Социально-психологические — к этим факторам относятся сплоченность коллектива и характер межгрупповых отношений внутри него.

10. Организационное проектирование системы управления персоналом в коммерческой организации

Структура управления фирмой может быть определена как совокупность рабочих мест руководителей, штабных служб при них и взаимосвязей, выраженных в форме административного подчинения и информационных связей, возникающих в процессе выполнения функций (работ) управления.

10. Организационное проектирование системы управления персоналом в коммерческой организации

Виды организационных структур управления производственными коммерческими организациями: линейная, линейно-штабная, функциональная, предметная, матричная.

10. Организационное проектирование системы управления персоналом в коммерческой организации

Линейная структура управления является прямым следствием ограниченной работоспособности отдельных руководителей. В результате руководитель передает полномочия своим доверенным лицам, наделяя их правами руководителей соответствующего уровня. Руководитель единолично отдает распоряжения, контролирует и руководит работой исполнителей.

10. Организационное проектирование системы управления персоналом в коммерческой организации

Линейно-штабная структура управления используется на средних по масштабам предприятиях, а также на крупных — в управлении цехами и отделами. В этом случае линейное единоначалие сохраняется. Однако для подготовки решений, приказов, заданий для исполнителей руководитель привлекает штабных специалистов (инженеров, экономистов, юристов). Последние осуществляют сбор информации, ее анализ и по поручению руководителя разрабатывают проекты необходимых распорядительных документов.

10. Организационное проектирование системы управления персоналом в коммерческой организации

Функциональная структура управления состоит в том, что руководитель организации часть своих полномочий передает (делегирует) своим заместителям или руководителям функциональных отделов и цехов — директору по экономике, директору по производству, техническому директору и т. п. Каждый из этих руководителей может иметь своих собственных помощников, специализирующихся на конкретных направлениях деятельности.

10. Организационное проектирование системы управления персоналом в коммерческой организации

Предметная структура управления представляет собой вариант распределения целевой функции производственной организации, если производство отдельных видов продукции отличается существенным содержанием и возникающими проблемами. Например, производство цветных и черных металлов. В этом случае выделяется весь комплекс управленческих функций, связанных с производством конкретного вида продукции, и закрепляется за соответствующим руководителем. Дальнейшее построение структуры управления может осуществляться по линейному или функциональному принципам.

10. Организационное проектирование системы управления персоналом в коммерческой организации

Матричная организационная структура, ориентированна на разработку отдельных видов продукции, а потому часто именуемая приспособляющейся структурой. При ее использовании производственная организация разделяется на два отделения: 1) отделение разработок, в функции которого входит стратегическое планирование, подготовка ресурсов и кадров; 2) отделение реализации программ, которое отвечает за выполнение стратегических планов, производство продукции и ее реализацию на планируемых рынках сбыта.

10. Организационное проектирование системы управления персоналом в коммерческой организации

Организационная структура системы управления человеческими ресурсами компании представляет собой совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Структура определяет внутреннее строение организации, степень жесткости и гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействия между ее внутренними элементами.

10. Организационное проектирование системы управления персоналом в коммерческой организации

Этапы формирования организационной структуры системы управления человеческими ресурсами компании:

1. структуризации целей системы управления HR;
2. определения состава функций управления, обеспечивающих реализацию целей всей системы управления человеческими ресурсами компании;
3. формирования состава подсистем организационной структуры;
4. установления связей между подсистемами организационной структуры компании;
5. определения прав и ответственности подсистем;
6. расчета трудоемкости функций и численности подсистем;
7. построения конфигурации организационной структуры.

11. Учет и управление эффективностью использования человеческих ресурсов организации

- ⦿ Для оценки эффективности использования человеческих ресурсов (персонала) компании применяются прямые и обратные показатели, описывающие соотношение результатов и затрат труда.
- ⦿ Прямой показатель называется показателем производительности труда (или выработки), определяемой количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненной работы.

11. Учет и управление эффективностью использования человеческих ресурсов организации

Показатель производительности труда:

$$ПТ = \frac{ВП}{ЗТ},$$

11. Учет и управление эффективностью использования человеческих ресурсов организации

где $ПТ$ — производительность труда; $ВП$ — объем выпуска продукции в натуральном или денежном выражении; $ЗТ$ — затраты живого труда (в чел.-ч, или ден. ед., или в виде среднесписочной численности сотрудников за определенный период).

11. Учет и управление эффективностью использования человеческих ресурсов организации

Обратный показатель эффективности труда, иллюстрирующий затраты рабочего времени на производство единицы продукции в натуральном выражении по всей номенклатуре выпускаемой продукции и услуг, называется показателем трудоемкости

11. Учет и управление эффективностью использования человеческих ресурсов организации

Обратный показатель эффективности труда:

$$TE = \frac{1}{ПТ} = \frac{ЗТ}{ВП},$$

11. Учет и управление эффективностью использования человеческих ресурсов организации

где TE — трудоемкость продукции; $ЗТ$ - затраты труда (в чел.-ч или в виде среднесписочной численности сотрудников; если затраты труда измеряются в денежных единицах, то показатель, обратный к производительности труда, называется зарплатоемкостью продукции).

11. Учет и управление эффективностью использования человеческих ресурсов организации

- Общие требования, которыми следует руководствоваться при проектировании и оптимизации трудового процесса.
 1. Требование экономии движений — минимизация количества движений, выполняемых в ходе трудовой операции путем исключения лишних движений, действий и приемов.

11. Учет и управление эффективностью использования человеческих ресурсов организации

2. Требование параллельности — обеспечение равномерной загрузки обеих рук и, по возможности, рук и ног.
3. Требование непрерывности движений - каждое движение должно естественно переходить в начало следующего движения, что позволяет исключить резкие остановки в конце предыдущего движения и повышенные затраты сил для начала выполнения следующего движения.

11. Учет и управление эффективностью использования человеческих ресурсов организации

4. Требование естественности и простоты движений – проектирование трудовых движений на основе биомеханики человека.
5. Требование соответствия условий труда санитарно-гигиеническим нормам и эстетики.
6. Требование соответствия рабочего выполняемой работе – отбор сотрудников для выполнения работы на основе соответствия физиологических и психологических данных работника характеру и содержанию работы.

11. Учет и управление эффективностью использования человеческих ресурсов организации

7. Требование оптимальной взаимосвязи работы человека и оборудования.
8. Требование удовлетворённости трудом обеспечивается путём обогащения содержания труда и усиления его творческой составляющей. Мероприятия, позволяющие достичь этой цели:
 - ✓ исключение тяжёлого физического малопривлекательного, ручного монотонного труда;
 - ✓ улучшение условий труда;
 - ✓ повышение культуры труда.

12. Определение потребности фирмы в человеческих ресурсах

Численность основных рабочих одной специальности рассчитывается по следующей формуле:

$$P = \frac{T_{\text{год}}}{\Phi_{\text{эфф}}},$$

12. Определение потребности фирмы в человеческих ресурсах

P - потребная численность рабочих данной специальности, чел.; $T_{год}$ - годовая трудоемкость работ по данной специальности, ч; $\Phi_{эфф}$ - годовой эффективный фонд рабочего времени в расчете на одного рабочего, чел.-ч.

12. Определение потребности фирмы в человеческих ресурсах

Годовая трудоемкость работ по данной специальности $T_{год}$, ч, вычисляется по формуле:

$$T_{год} = \sum_{j=1}^l t_j N_j$$

12. Определение потребности фирмы в человеческих ресурсах

L - число видов операций, подлежащих выполнению рабочими данной специальности в течении года; t_j – норматив времени на выполнение операции j -го вида, ч; N_j - число операций j -го вида, подлежащих выполнению рабочими данной специальности в течении года.

12. Определение потребности фирмы в человеческих ресурсах

Списочная численность вспомогательных рабочих одной функциональной группы по формуле:

$$Ч_{вр,i} = \frac{N}{H_{обсл,i}},$$

12. Определение потребности фирмы в человеческих ресурсах

N - число рабочих мест; $N_{обсл,i}$ — норма обслуживания для вспомогательного работника i -й группы, раб. мест/чел.

12. Определение потребности фирмы в человеческих ресурсах

Полная списочная численность вспомогательных рабочих определяется как суммарная численность всех групп вспомогательных рабочих:

$$Ч_{\text{вспом}} = \sum_{i=1}^n Ч_{\text{вр}, i}$$

12. Определение потребности фирмы в человеческих ресурсах

$Ч_{\text{выполн}}$ - полная численность вспомогательных рабочих; n - число видов вспомогательных работ, выполняемых разными группами рабочих.

12. Определение потребности фирмы в человеческих ресурсах

При планировании численности персонала предприятия необходимо определить дополнительную потребность в сотрудниках. Под дополнительной потребностью в персонале понимается прирост требуемой численности персонала для обеспечения увеличения производства и компенсации выбытия сотрудников. Она рассчитывается по формуле:

$$Ч_{\partial} = Ч_{пл} - Ч_{ф},$$

12. Определение потребности фирмы в человеческих ресурсах

$Ч_{\partial}$ — дополнительная потребность персонала в будущем периоде, чел.; $Ч_{пл}$ — плановая потребность персонала в будущем периоде, чел.; $Ч_{ф}$ — фактическая численность персонала в настоящий момент, чел.

13. Набор и отбор персонала компании

Набор персонала — это первый этап процесса заполнения вакансий, включающий в себя изучение характеристик вакантного места, рассмотрение условий привлечения подходящих кандидатур, установление контактов с претендентами и получение от них заполненной анкеты поступающего на работу.

13. Набор и отбор персонала компании

- Отбор персонала (англ. —personnelselection) — это следующий этап, заключающийся в оценке кандидатов, проводимой различными методами, в принятии решения о наиболее подходящем кандидате с последующим предложением ему занять вакантное место.

13. Набор и отбор персонала компании

Методы поиска нового сотрудника:

- поиск среди родственников и знакомых или по рекомендациям близких людей;
- привлечение сотрудников из других организаций, «переманивание» персонала;
- поиск через печатные средства массовой информации и Интернет;
- привлечение выпускников вузов или студентов старших курсов;
- обращение в рекрутинговые организации (кадровые или консалтинговые агентства).

13. Набор и отбор персонала компании

После набора персонала следующим действием является отбор персонала, включающий в себя ряд последовательных шагов.

1. Оформление анкетных и биографических данных.
2. Анализ рекомендаций и послужного списка.
3. Собеседование.
4. Диагностика профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества.
5. Медицинский контроль.
6. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности.
7. Принятие решения о найме на работу.

13. Набор и отбор персонала компании

Группы профессиональных качеств сотрудника, связанных с успешностью его деятельности. Приведенный список профессионально важных качеств является ориентировочным.

1. Профессиональные знания;
2. Деловые качества (черты характера);
3. Индивидуально-психологические и личностные качества.

13. Набор и отбор персонала компании

1. Профессиональные знания:

- ◎ общие профессиональные знания;
- ◎ знания, умения, навыки безопасного выполнения операций (работ, функций), входящих в должностные обязанности;
- ◎ знания и умения, позволяющие диагностировать, предупреждать и ликвидировать опасные, сложные, экстремальные ситуации и др.

13. Набор и отбор персонала компании

2. Деловые качества (черты характера):

- дисциплинированность, ответственность;
- честность, добросовестность;
- компетентность;
- инициативность;
- целеустремленность, настойчивость;
- самостоятельность, решительность и др.

13. Набор и отбор персонала компании

3. Индивидуально-психологические и личностные качества:

- ⦿ мотивация (система побуждений человека);
- ⦿ уровень интеллекта;
- ⦿ эмоциональная и нервно-психическая устойчивость;
- ⦿ внимание (объем, устойчивость, распределение, переключение);
- ⦿ память (долговременная, оперативная);
- ⦿ мышление (особенности мыслительной деятельности);
- ⦿ способность к обучению;
- ⦿ гибкость в общении, стиль межличностного поведения и др.

13. Набор и отбор персонала компании

Для оценки профессионально важных качеств рекомендуются следующие методы:
экзамен, экспертные оценки,
психологическое тестирование,
инструментальные измерения.

14. Современные подходы к формированию человеческих ресурсов компании: аутсорсинг, аутстаффинг и аутплейсмент персонала

Аутсорсинг персонала представляет собой наем сотрудников специализированной компанией (аутсорсером) с последующим предоставлением их другим предприятиям — заказчикам рабочей силы (или – это привлечение предприятием для решения своих задач сотрудников специализированной компании-нанимателя).

14. Современные подходы к формированию человеческих ресурсов компании: аутсорсинг, аутстаффинг и аутплейсмент персонала

Достоинством аутсорсинга для компании-заказчика является то, что она имеет возможность платить привлеченным таким образом сотрудникам более низкую заработную плату и не предоставлять им никаких социальных гарантий.

14. Современные подходы к формированию человеческих ресурсов компании: аутсорсинг, аутстаффинг и аутплейсмент персонала

Аутстаффинг представляет собой вывод сотрудников из штата компании и перевод их в специализированную компанию-аутсорсера с сохранением за ними их обычного рабочего места и должностных обязанностей.

14. Современные подходы к формированию человеческих ресурсов компании: аутсорсинг, аутстаффинг и аутплейсмент персонала

Достоинствами аутстаффинга являются:

- ⦿ сокращение расходов на оплату персонала (как и при аутсорсинге);
- ⦿ высокая степень соответствия используемого таким образом сотрудника занимаемой должности;
- ⦿ возможность сохранения рабочего места благодаря снижению расходов на его содержание;
- ⦿ сотрудник знает, что компания, оказавшаяся в ситуации необходимости снижения издержек, предпочла не уволить его, а сохранить, хотя и путем перевода в штат другой компании, что позволяет ему остаться лояльным к своей компании.

14. Современные подходы к формированию человеческих ресурсов компании: аутсорсинг, аутстаффинг и аутплейсмент персонала

Аутплейсмент представляет собой содействие увольняемым сотрудникам в подборе нового места работы. Он включает в себя оплату услуг компании по поиску персонала, переобучение и т. д. и служит примером реализации социальной ответственности предприятия по отношению к своим работникам. Классический аутплейсмент предполагает гарантированное трудоустройство увольняемого сотрудника, тогда как «мягкий» аутплейсмент связан с предоставлением консультационных, обучающих и психологических услуг, призванных помочь работнику преодолеть связанный с увольнением стресс и упростить поиск новой работы.

15. Аттестация и расстановка кадров

Аттестация персонала представляет собой одно из мероприятий HR-менеджмента, проводимое на основе оценки персонала и призванное оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала работника требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации — выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

15. Аттестация и расстановка кадров

Аттестация персонала может преследовать различные цели:

- ⦿ стать основой для решения кадровых вопросов (по отбору и подбору персонала, продвижению по службе, переводу на другое место работы, увольнению) и контроля этих решений;
- ⦿ обосновывать дифференциацию заработной платы сотрудников;
- ⦿ способствовать повышению квалификации, развитию коммуникации и общения между сотрудниками компании и т. д.

15. Аттестация и расстановка кадров

Виды аттестации:

- Очередная аттестация проводится ежегодно и обязательна для всех работников.
- Аттестация по истечении испытательного срока преследует цель получения документального вывода по результатам аттестации.
- Аттестация для продвижения по службе проводится с учетом требований новой предполагаемой должности и новых обязанностей.

15. Аттестация и расстановка кадров

Примерная последовательность действий по проведению аттестации следующая.

1. Проведению аттестации предшествует подготовительная работа, организуемая руководителем HR-службы, который:

- разрабатывает критерии и показатели *оценок* по категориям должностей;
- подготавливает необходимое число бланков аттестации деятельности работника;
- знакомит аттестующих с инструкцией по заполнению бланка аттестации;
- утверждает график проведения аттестации;
- готовит необходимые материалы на аттестуемых;
- оказывает организационно-методическую помощь подразделениям по проведению аттестации служащих.

15. Аттестация и расстановка кадров

Примерная последовательность действий по проведению аттестации следующая.

2. Организация аттестации в структурном подразделении компании возлагается на его руководителя.
3. Руководством компании издаются нормативные документы по подготовке и проведению аттестации.

15. Аттестация и расстановка кадров

4. На каждого подлежащего аттестации HR-служба подготавливает необходимую документацию: бланк аттестации работника, инструкцию по его заполнению и требования к проведению аттестации.
5. *Основным документом аттестации является бланк аттестации работника, в который заносится вся информация по аттестации.*
6. *Специалист HR-службы, проводящий аттестацию, заполняет соответствующие разделы бланка аттестации, описывает основную проделанную за аттестационный период работу и т. д.*

15. Аттестация и расстановка кадров

7. Оценка деятельности работника осуществляется непосредственным руководителем на основе описания проделанной работы за аттестуемый период, документов о повышении квалификации и степени реализации предложений и замечаний предыдущей аттестации и т. д.
8. Материалы по аттестации работника, подготовленные HR-службой, аттестуемым и его непосредственным руководителем, рассматривает аттестационная комиссия и вышестоящий руководитель.
9. Вышестоящий руководитель отвечает за соблюдение принципов объективности и единообразия при применении оценочных показателей.

16. Формирование системы профессиональной адаптации персонала на рабочем месте

Профессиональная адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных, психологических и организационно-экономических условиях труда.

16. **Формирование системы профессиональной адаптации персонала на рабочем месте**

Целью профессиональной адаптации персонала является в первую очередь снижение издержек компании за счет следующих факторов.

1. Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность.
2. Сокращение уровня текучести кадров.

16. Формирование системы профессиональной адаптации персонала на рабочем месте

Выделяют два направления (вида) профессиональной адаптации:

- ⦿ первичная — приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности;
- ⦿ вторичная — приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности.

16. Формирование системы профессиональной адаптации персонала на рабочем месте

Организационными решениями технологии процесса управления профессиональной адаптацией сотрудников могут быть:

- ⦿ организация семинаров, курсов и т. п. по различным аспектам профессиональной адаптации;
- ⦿ проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- ⦿ интенсивные краткосрочные курсы для руководителей и работников, впервые вступающих в должность;
- ⦿ проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;

16. Формирование системы профессиональной адаптации персонала на рабочем месте

- ⦿ специальные курсы подготовки наставников;
- ⦿ использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником;
- ⦿ подготовка замены кадров при их ротации;
- ⦿ проведение в коллективе структурного подразделения компании специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

17. Договорное регулирование найма, использования и высвобождения персонала в коммерческих организациях

- Трудовым договором в России (в соответствии со ст. 56 ТК РФ) признается соглашение между работодателем и работником, по которому работодатель обязуется предоставить работнику работу по определенной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные нормами трудового права, своевременно и в полном объеме выплачивать заработную плату, а работник обязуется лично выполнять свою трудовую функцию и соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

17. Договорное регулирование найма, использования и высвобождения персонала в коммерческих организациях

Трудовое законодательство предъявляет единые требования к порядку заключения трудовых договоров (глава 11 ТК РФ).

- ⦿ Возраст заключения трудового договора, по общему правилу, составляет 16 лет (ст. 63 ТК РФ).
- ⦿ В случаях получения лицом основного общего образования, либо продолжения освоения программы основного общего образования по иной, чем очная, форме обучения, либо оставления общеобразовательного учреждения в соответствии с федеральным законом трудовой договор могут заключать лица, достигшие возраста 15 лет для выполнения легкого труда, не причиняющего вреда их здоровью.

17. Договорное регулирование найма, использования и высвобождения персонала в коммерческих организациях

Трудовое законодательство предъявляет единые требования к порядку заключения трудовых договоров (глава 11 ТК РФ).

- С согласия одного из родителей (попечителя) и органа опеки и попечительства трудовой договор может быть заключен с учащимся, достигшим возраста 14 лет, для выполнения в свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда его здоровью и не нарушающего процесса обучения.
- В организациях кинематографии, театральных, концертных организациях и цирках допускается заключение трудового договора с лицами, не достигшими возраста 14 лет, для участия в создании или исполнении ими произведений искусства без ущерба здоровью и нравственному развитию. Трудовой договор от имени работника в этом случае подписывается его родителем (опекуном). В разрешении органа опеки и попечительства указываются максимально допустимая продолжительность ежедневной работы и другие условия, в которых может выполняться работа.

17. Договорное регулирование найма, использования и высвобождения персонала в коммерческих организациях

В соответствии со ст. 61 ТК РФ трудовой договор вступает в силу со дня его подписания работником и работодателем, если иное не установлено федеральными законами, иными нормативными правовыми актами или самим трудовым договором, либо со дня фактического допущения работника к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя.

17. Договорное регулирование найма, использования и высвобождения персонала в коммерческих организациях

- ⦿ При приеме на работу может быть предусмотрено испытание работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе (ст. 70 ТК РФ). Условие об испытании должно быть указано в самом трудовом договоре.
- ⦿ Срок испытания не может превышать 3 месяцев, а для руководителей организации, главных бухгалтеров и их заместителей, а также руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений - 6 месяцев, если иное не установлено федеральным законом.
- ⦿ Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, который объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора.

17. Договорное регулирование найма, использования и высвобождения персонала в коммерческих организациях

Испытание при приеме на работу не устанавливается для следующих категорий работников;

- лиц, поступающих на работу по конкурсу;
- беременных женщин, а также женщин, имеющих детей до 1,5 лет;
- лиц, не достигших возраста 18 лет;
- лиц, имеющих государственную аккредитацию учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности в течение одного года со дня окончания образовательного учреждения;

17. Договорное регулирование найма, использования и высвобождения персонала в коммерческих организациях

Испытание при приеме на работу *не устанавливается* для следующих категорий работников;

- лиц, избранных на выборную должность на оплачиваемую работу;
- лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;
- лиц, заключающих трудовой договор на срок до двух месяцев;
- в иных случаях, предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами и коллективным договором.

17. Договорное регулирование найма, использования и высвобождения персонала в коммерческих организациях

Основания прекращения трудового договора связаны со следующими статьями ТК РФ: п. 1 ст. 77 (по взаимному волеизъявлению сторон); п. 3 ст. 77 (по инициативе работника (по собственному желанию) работодатель предупреждается в письменной форме за две недели); п. 1 ст. 81 (ликвидация организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем); п. 2 ст. 81 (сокращение численности или штата работников организации или штата индивидуального предпринимателя); п. 3 ст. 81 (несоответствие работника занимаемой должности ...);

17. Договорное регулирование найма, использования и высвобождения персонала в коммерческих организациях

Основания прекращения трудового договора связаны со следующими статьями ТК РФ: п. 4 ст. 81 (смены собственника имущества организации); п. 5 ст. 81 (неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание); п. 6 ст. 81 (однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей (прогул));

17. Договорное регулирование найма, использования и высвобождения персонала в коммерческих организациях

- Основания прекращения трудового договора связаны со следующими статьями ТК РФ: п. 7 ст. 81 (совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основания для утраты доверия к нему со стороны работодателя); п. 8 ст. 81 (совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы); п. 9 ст. 81;

17. Договорное регулирование найма, использования и высвобождения персонала в коммерческих организациях

Основания прекращения трудового договора связаны со следующими статьями ТК РФ: п. 10 ст. 81 (однократного грубого нарушения руководителем организации, его заместителями своих трудовых обязанностей); п. 11 ст. 81 (представления работником работодателю подложных документов при заключении трудового договора); п. 13 ст. 81; п. 14 ст. 81.

17. Договорное регулирование найма, использования и высвобождения персонала в коммерческих организациях

Основания прекращения трудового договора обусловленные невозможностью по тем или иным обстоятельствам продолжать трудовые отношения: п. 2 ст. 77 (истечение срока срочного трудового договора) в этом случае работник должен быть предупреждён об увольнении в письменной форме не менее чем за 3 дня.

18. Формирование кадрового резерва компании

- Понятие «кадровый резерв» можно определить как группу работников, которые, во-первых, потенциально способны к руководящей деятельности; во-вторых, отвечают требованиям, соответствующим должности того или иного ранга; в-третьих, прошли отбор и целевую квалификационную подготовку.
- Подготовка кадрового резерва представляет собой функциональный бизнес-процесс HR-службы, направленный на обеспечение преемственности управленческих кадров, предотвращение проблем, возникающих в случае ухода ключевых менеджеров, а также профессиональный рост сотрудников.

18. Формирование кадрового резерва компании

Особенности формирования кадрового резерва компании:

- кадровый резерв — это технология, эффективная в компаниях-монополистах, которые не работают на остроконкурентных рынках, где силы, финансы и другие факторы устойчивы и предсказуемы;
- кадровый резерв формируют компании с иерархической линейно-функциональной структурой, где продвижение вверх возможно на один шаг, управленческий функционал на каждой позиции стабилен и четко структурирован;

18. Формирование кадрового резерва компании

Особенности формирования кадрового резерва компании:

- в качестве претендентов в кадровый резерв рассматриваются сотрудники с лидерским потенциалом на позициях, как правило, соответствующих профилю замещаемой должности;
- вознаграждения и компенсации для кадрового резерва это стандартный компенсационный пакет, зарплата и льготы определяются местом должности в иерархической структуре;

18. Формирование кадрового резерва компании

Особенности формирования кадрового резерва компании:

- знания, необходимые для резервистов, определяются требованиями к замещаемой должности. Работа с сотрудниками, включенными в резерв, проводится по плану, в котором предусматриваются мероприятия по приобретению профессиональных и управленческих знаний, выработке навыков руководства, а именно:
 - повышение квалификации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства;
 - стажировка в должности, на которую сотрудник зачислен в резерв;
 - временное замещение отсутствующих начальников на период их командировок, отпусков и др.

18. Формирование кадрового резерва компании

Особенности формирования кадрового резерва компании:

- Оценка участников кадрового резерва проводится раз в год: определяется уровень профессионального развития, в том числе управленческих навыков.

19. Обучение и развитие персонала

В работе по обучению персонала выделяют следующие основные этапы, требующие подготовки и принятия управленческих решений.

1. Постановка целей обучения.
2. Определение потребности в обучении.
3. Определение форм и методов обучения персонала. Виды обучения персонала: начальная подготовка, специализированная подготовка, профессиональное совершенствование и профессиональная переподготовка.
4. Оценка эффективности обучения персонала.

20. Управление индивидуальной деятельностью сотрудника. Развитие

карьеры
Деловая карьера предполагает продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательную смену занятий в рамках одной организации.

20. Управление индивидуальной деятельностью сотрудника. Развитие карьеры

Различают два типа карьеры:

профессиональную и
внутриорганизационную.

Профессиональная карьера предполагает совершенствование и наращивание опыта в рамках одной профессии, но не обязательно в рамках одной организации.

Карьера в одной организации, предполагающая либо повышение по служебной лестнице, либо постепенное расширение и усложнение задач в рамках одной должности.

20. Управление индивидуальной деятельностью сотрудника. Развитие

карьеры

Основные цели управления индивидуальной деятельностью сотрудника организации:

- своевременная подготовка работников для качественного выполнения должностных обязанностей;
- профессиональный рост сотрудников;
- повышение удовлетворенности людей развитием собственной карьеры и др.

20. Управление индивидуальной деятельностью сотрудника. Развитие

Среди технологий ^{карьеры} управления индивидуальной деятельностью сотрудника в контексте развития его карьеры можно отметить такие как прогнозирование продвижения; технология самооценки карьерных возможностей; самоорганизация карьерного роста; экономия времени в достижении карьерных целей; преодоление карьерного кризиса.

20. Управление индивидуальной деятельностью сотрудника. Развитие

карьеры

Переживание профессионального кризиса характеризуется возникновением у человека неуверенности в своих силах, несогласием с самим собой, осознанием необходимости переоценки себя, появлением неясности профессиональных целей, непониманием, как жить дальше, потерей чувства нового, отставанием от жизни и т. д.

21. Лидерство в организации

Лидерство как социальный феномен представляет собой способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, направляя их усилия на достижение определенных целей. Вместе с тем лидерство — это власть, в основе которой лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе.

21. Лидерство в организации

Согласно классическому подходу А. Файоля, выполнение функций руководителя требует наличия у человека таких лидерских качеств, как:

- способность предвидеть, уметь исчислять будущее и разработать программу действий;
- умение организовать работу подчиненных, развивать «корпоративный дух»
- способность распорядиться людьми, т. е. извлечь наибольшую пользу и выгоду из работы подчиненных в интересах предприятия
- координация действий людей и др.

21. Лидерство в организации

Основные характеристики лидера:

- харизма;
- способность к руководству;
- стратегическое видение;
- высокая степень контактности и склонности к коммуникациям;
- навыки, позволяющие вдохновлять и стабилизировать команду, использовать синергетику командного взаимодействия.

22. Командообразование

Командообразование как метод развития организации для каждого менеджера, руководителя, аналитика представляется по-своему: сюда включают и совместные корпоративные мероприятия (праздники, спортивные соревнования, выезды на природу), и семинары-тренинги, на которых рассказывается о различных ролях в команде и лидерстве, и сложную систему перестройки работы организации на новых принципах коммуникации и управления.

22. Командообразование

В самом общем виде командообразование представляет собой *организованное усилие по улучшению командной эффективности*, включающее в себя определение и разъяснение политики (целей); поиск инновационных и творческих путей решения задач; улучшение управленческой практике в таких областях, как межличностная коммуникация, принятие решений, делегирование, планирование, наставничество, развитие карьеры, стимулирование; улучшение взаимодействия между членами команды; улучшение внешних отношений; улучшение взаимодействия с другими рабочими группами; совершенствование продуктов и услуг.

22. Командообразование

Условия командообразования:

- отождествление членами команды личных и групповых целей и интересов,;
- конгруэнтность структур коллектива;
- формирование работоспособной системы межличностных коммуникаций, способной удовлетворить потребности и интересы различных групп сотрудников компании.

23. Управление конфликтами на предприятии

Конфликт — это наличие разногласий между несколькими сторонами. Они могут быть конкретными лицами, работниками или группами работников.

Причины возникновения конфликтов в организации:

- причины, связанные с распределением ресурсов (материальных, финансовых, человеческих и т. п.);
- различия в целях, стоящих перед сотрудниками;
- разногласия в мнениях сотрудников о целях и миссии компании или о своем статусе и уровне заработной платы;

23. Управление конфликтами на предприятии

Причины возникновения конфликтов в организации:

- неудовлетворительные коммуникации (вертикальные и горизонтальные) между сотрудниками в организации;
- различия между людьми в манере поведения и в жизненном опыте (конфликт на бытовом уровне);
- конфликты, связанные с различиями в ценностях.

23. Управление конфликтами на предприятии

Классификация конфликтов на предприятии:

- по содержанию конфликта — экономические, идеологические, социально-бытовые, семейно-бытовые, социально-психологические и эмоционально-неврогенные;
- по способам разрешения — антагонистические и компромиссные;
- по природе возникновения — социально-организационные и эмоциональные и др.

23. Управление конфликтами на предприятии

Сточки зрения Фелау, Хасан, (2008 г.) выделяют следующие фазы конфликта:

- 1) конфронтационная (или военная);
- 2) компромиссная (или политическая);
- 3) коммуникативная (или управленческая) — на ней стороны, выстраивая определенные коммуникативные взаимосвязи, достигают согласия, основанного на стремлении к взаимодополнению интересов сторон;
- 4) преодоление кризиса – продолжение развития конфликта помогает снять напряженность в отношениях сторон.

23. Управление конфликтами на предприятии

Управление конфликтами - представляет собой процесс целенаправленного воздействия на персонал компании с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

23. Управление конфликтами на предприятии

Управление конфликтами связано с тремя видами действий.

1. Предупреждение конфликтной ситуации.
2. Разрешение конфликтной ситуации.
3. Урегулирование конфликта.

23. Управление конфликтами на предприятии

СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

Сотрудничество

Взаимодействие направлено на поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон

Компромисс

Урегулирование разногласий через взаимные уступки

Избегание

Стремление выйти из конфликтной ситуации, не разрешая её, не уступая, но и не настаивая на своем

Приспособление

Тенденция сглаживать противоречия, поступаясь своими интересами

Конкуренция

Соперничество, открытая борьба за свои интересы

23. Управление конфликтами на предприятии

Метода ухода от конфликта. Его разновидностью является метод бездействия, при котором развитие событий отдается на откуп времени, все происходит стихийно. Следующая разновидность метода ухода от конфликта — это уступки, или приспособление, — руководство соглашается с предложениями работников за счет собственных требований.

23. Управление конфликтами на предприятии

Подавление конфликта, в свою очередь, предполагает использование различных методов. Например, метод скрытых действий применяется в случаях, когда стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств делает невозможным открытый конфликт; отсутствует желание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа и пр.

24. Формирование организационной культуры предприятия

Организационная культура - это набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются работникам через «символы» внутриорганизационного окружения.

24. Формирование организационной культуры предприятия

Показатели организационной культуры:

- «толщина» организационной культуры — относительная величина, показывающая удельный вес определяющей организационной культуры предприятия в общем количестве культур, признаваемых членами организации;
- «разделяемость взглядов»;
- «широта» организационной культуры;
- конфликт организационных культур;
- «сила» организационной культуры — степень проявления организационной культуры и ее влияния на поведение персонала.

25. Трудовое право как регулятор управления человеческими ресурсами

Основной отраслью права, регулирующей общественные отношения в сфере управления человеческими ресурсами компаний, является трудовое право, которое можно определить как отрасль права, регулирующую общественные отношения, складывающиеся в процессе функционирования рынка труда, организации и применения наемного труда.

25. Трудовое право как регулятор управления человеческими ресурсами

Систему трудового права составляет внутренняя организация данной отрасли права, выраженная в единстве и согласовании юридических норм, сосредоточенных в относительно самостоятельных правовых институтах.

25. Трудовое право как регулятор управления человеческими ресурсами

- Система трудового права состоит из Общей и Особенной части. Нормы Общей части трудового права регламентируют вопросы организации и применения труда работников, устанавливают субъектный состав и правовой статус участников трудовых отношений, формируют метод правового регулирования труда (механизм социального партнерства участников трудовых отношений).
- Нормы Особенной части трудового права конкретизируют положения Общей части и регламентируют виды и элементы общественных отношений в сфере труда (институты трудового договора, рабочего времени и времени отдыха, оплаты и нормирования труда, охраны труда и др.).

25. Трудовое право как регулятор управления человеческими ресурсами

Источниках трудового права:

- Конституция РФ (ст. 37);
- общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры РФ;
- федеральные конституционные и федеральные законы РФ;
- законы субъектов РФ;
- указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, приказы, инструкции, постановления и разъяснения Минздравсоцразвития РФ;
- Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) и др.

26. Механизм социального партнерства в сфере труда

Социальное партнерство представляет собой отношения между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленные на обеспечение согласования интересов указанных выше сторон по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений.

26. Механизм социального партнерства в сфере труда

Основной формой социального партнерства в сфере труда в настоящее время является разработка, заключение и контроль за реализацией коллективных договоров и соглашений, регулирующих социально-трудовые отношения на уровне отдельных организаций, отраслей и регионов.

26. Механизм социального партнерства в сфере труда

Коллективный договор — это локальный нормативно-правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у работодателя — физического лица и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

26. Механизм социального партнерства в сфере труда

Коллективное соглашение — это локальный нормативно-правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и устанавливающий общие принципы регулирования связанных с ними экономических отношений, заключаемый между полномочными представителями работников и работодателей на федеральном, региональном, отраслевом и территориальном уровнях.

27. Правовое регулирование условий труда в российских компаниях

Условия труда включают в себя рабочее время и время отдыха, оплату труда и материальную ответственность персонала.

Нормы продолжительности рабочего времени установлены законодательством. Основной мерой рабочего времени является рабочая неделя, т. е. продолжительность рабочего времени в часах в течение семидневной календарной недели.

ТК РФ различает три вида рабочего времени:

- нормальное рабочее время;
- сокращенное рабочее время;
- неполное рабочее время.

27. Правовое регулирование условий труда в российских компаниях

Нормальная продолжительность рабочего времени установлена ч. 2 ст. 91 ТК РФ и составляет не более 40 часов в неделю.

Сокращенная продолжительность рабочего времени устанавливается для следующих категорий работников:

- для работников моложе 16 лет — не более 24 часов (ч. 2 ст. 92 ТК РФ);
- для работников в возрасте от 16 до 18 лет — не более 35 часов (ч. 3 ст. 92 ТК РФ);
- для инвалидов I или II группы — не более 35 часов в неделю с сохранением полной оплаты труда (ч. 4 ст. 92 ТК РФ) и т. д. в соответствии с ТК РФ.

27. Правовое регулирование условий труда в российских компаниях

- ⦿ Время отдыха - это время, в течение которого работник свободен от исполнения своих трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению (ст. 106 ТК РФ).
- ⦿ Статья 107 ТК РФ называет следующие виды времени отдыха: перерывы в течение рабочего дня (смены); ежедневный (междусменный) отдых; выходные дни (еженедельный непрерывный отдых); нерабочие праздничные дни; отпуска.

27. Правовое регулирование условий труда в российских компаниях

Отпуск как вид времени отдыха представляет собой определенное число свободных от работы календарных дней (помимо праздничных нерабочих дней), предоставляемых работникам для непрерывного отдыха и восстановления работоспособности с сохранением места работы (должности).

В правоведении различают следующие виды отпусков:

- ежегодные трудовые (в том числе основные и удлиненные);
- льготные (например, дополнительные отпуска женщинам, имеющим детей, участникам Великой Отечественной войны и т. д.);
- специальные (учебные, по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, по семейным обстоятельствам и др.).

27. Правовое регулирование условий труда в российских компаниях

- Минимальная заработная плата (минимальный размер оплаты труда) — это устанавливаемый федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда. В минимальный размер оплаты труда (МРОТ) не включаются компенсационные, стимулирующие и социальные выплаты. МРОТ от 01.06.11 в России 4611 рублей.

27. Правовое регулирование условий труда в российских компаниях

- Материальная ответственность сторон трудового договора предусмотрена ст. 232 ТК РФ. Сторона трудового договора, причинившая ущерб другой стороне, возмещает этот ущерб в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами.
- Материальная ответственность работодателя перед работником установлена гл. 38 ТК РФ (ст. 234-237).

27. Правовое регулирование условий труда в российских компаниях

Материальная ответственность работника перед работодателем установлена гл. 39 ТК РФ (ст. 238-250).

Трудовое законодательство предусматривает ограниченную и полную материальную ответственность работника.

28. Дисциплинарные отношения в процессе труда

Под дисциплиной труда в трудовом праве понимается обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии ТК РФ, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

28. Дисциплинарные отношения в процессе труда

Трудовой распорядок определяется правилами внутреннего трудового распорядка, которые, согласно ст. 189 ТК РФ, определяются как локальный нормативный акт организации, регламентирующий в соответствии с ТК РФ, иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.

28. Дисциплинарные отношения в процессе труда

Методами обеспечения трудовой дисциплины являются поощрения, т. е. экономическая заинтересованность работника и работодателя в конечных результатах труда, и принуждения, т. е. применение к нарушителям соответствующих мер материального и морального воздействия.

28. Дисциплинарные отношения в процессе труда

Поощрение за труд - это публичное признание заслуг работника. Работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности, путем объявления благодарности, выдачи премии, награждения ценным подарком, почетной грамотой, представления к званию лучшего по профессии (ст. 191 ТК РФ).

28. Дисциплинарные отношения в процессе труда

Дисциплинарное взыскание применяется к работнику за нарушение им трудовой дисциплины, т. е. за дисциплинарный проступок. Перечень дисциплинарных взысканий, применяемых работодателем к работнику, предусмотрен ст. 192 ТК РФ и включает в себя: замечание, выговор и увольнение по соответствующим основаниям (п. 5, 6, 9 или ст. 81, п. 1 ст. 336 ТК РФ, а также п. 7 или 8 ст. 81 ТК РФ в случаях, когда виновные действия, дающие основания для утраты доверия, либо аморальный проступок соверщены работником по месту работы и в связи с исполнением им трудовых обязанностей).

29. Мотивация персонала

Мотив труда следует рассматривать как внутреннее побуждение человека к труду, а стимул — это внешний побудитель к труду.

Мотивы труда работника: материальные и социальные.

Материальные мотивы появляются в результате стремления обрести доход в обмен на труд. При этом доход может быть представлен различными формами: в виде заработной платы и других денежных компенсаций, натуроплаты труда, денежных начислений на лечение, обучение и социальные льготы, покрытие которых берет на себя организация, и т. п.

29. Мотивация персонала

Социальные мотивы труда порождаются стремлением обрести нематериальные блага в обмен на труд. Они нацелены на наслаждение творчеством, удовлетворение самолюбия, амбиций и т. д. Среди социальных мотивов выделяют моральные, статусные и «труд как потребность».

Моральные мотивы труда - ордена и медали за трудовую деятельность, почетные грамоты, устная похвала руководителя, благодарственные письма и т. п.

29. Мотивация персонала

Статусные мотивы труда - служебный рост (карьера), профессиональный рост, участие в управлении, лидерство в группе и т. п.

Труд как потребность - удовлетворение от творчества, содержания труда и его благоприятных условий, хороших отношений с коллегами и т. п.

29. Мотивация персонала

Под мотивацией понимается процесс побуждения отдельного человека или группы людей к деятельности для достижения конкретных целей. Мотивировать людей означает заставить их двигаться в желательном направлении для достижения некоторого результата. Люди мотивированы, когда они считают, что некая последовательность действий, вероятно, приведет их к достижению цели и получению награды, удовлетворяющей их потребности.

29. Мотивация персонала

Существуют три основных подхода к изучению мотивации — инструментальный, содержательный и процессуальный.

30. Вознаграждение персонала и оплата труда

Вознаграждение за труд представляет собой совокупность денежных и не денежных материальных поступлений от работодателя в пользу работника.

Традиционно для разработки программ вознаграждения труда существовали три основных критерия, согласно которым вознаграждение труда должно:

- быть внутренне справедливым;
- быть внешне конкурентоспособным;
- создавать у сотрудников личную заинтересованность;
- облегчить администрации управление сотрудниками.

30. Вознаграждение персонала и оплата труда

Помимо справедливой заработной платы необходимыми элементами эффективной системы стимулирования персонала являются предоставляемые работникам льготы и доплаты. В качестве основных **видов льгот** можно выделить:

- личное страхование, представляющее собой льготы, расширяющие персональное страхование и страхование семей работников в случае их болезни, несчастного случая, или страхование жизни;
- финансовую поддержку работников, включающую льготные займы, программы по покупке жилья, скидки на товары и услуги предприятия;

30. Вознаграждение персонала и оплата труда

Основных виды льгот персонала:

- личные потребности, т. е. право, которое признает взаимосвязь между рабочими и домашними потребностями (право на отпуск, забота о детях, возможности для спортивных занятий и отдыха и т. п.);
- персональные автомобили и бензин;
- софинансирование пенсии;
- участие в имуществе компании (по данному пути, пока еще экзотическому для нашей страны, пошло российское представительство сети гипермаркетов «Ашан», организовавшее распространение своих акций среди сотрудников);

30. Вознаграждение персонала и оплата труда

Основных виды льгот персонала:

- удобный график работы;
- другие льготы, повышающие уровень жизни работников, например бесплатное питание, возмещение затрат на мобильную связь, предоставление кредитных карт и т. п.;
- нематериальные льготы, которые вносят вклад в качество деловой жизни и делают компанию привлекательным и достойным местом работы.

30. Вознаграждение персонала и оплата труда

Оплата труда представляет собой материальное (прежде всего денежное) вознаграждение, выплачиваемое предприятием сотруднику за его работу.

30. Вознаграждение персонала и оплата труда

Основные компоненты дохода сотрудников компании:

- оплата труда по действующим тарифным ставкам (повременным или сдельным) и месячным окладам;
- доплаты за условия труда и степень занятости работой;
- надбавки за высокую производительности труда, качество работы, личный вклад в результаты производства;

30. Вознаграждение персонала и оплата труда

Основные компоненты дохода сотрудников компании:

- премии за качественную работу и рационализаторские предложения;
- социальные выплаты и компенсации в соответствии с действующим законодательством и внутренними нормативами предприятия и др.