

# Организационна я Структура. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИ МИ РЕСУРСАМИ

Организационная структура предприятия описывает разделение функций между отделами, определяет зоны их ответственности и их подчиненность. Она помогает систематизировать работу, распределять её, а главное – повысить качество работы.

### **В организационной структуре:**

- Работы закреплены за задачами
- Функции разделены по подразделениям
- Подразделения и сотрудники находятся по отношению друг к другу так, как это необходимо для выполнения целей и задач организации



**Организационная структура** предприятия представляет собой схему, в которой во главе предприятия стоит директор, затем его помощник, бухгалтер, начальники отделов, работники, в том числе технический персонал. Схема расположения, состав и иерархия каждого подразделения, отражение штатных единиц и есть организационная структура предприятия, которая показывает, кто где «стоит» в карьерной лестнице, и кто за что отвечает.

Другими словами, организационная структура представляет собой «решетку менеджмента» компании.

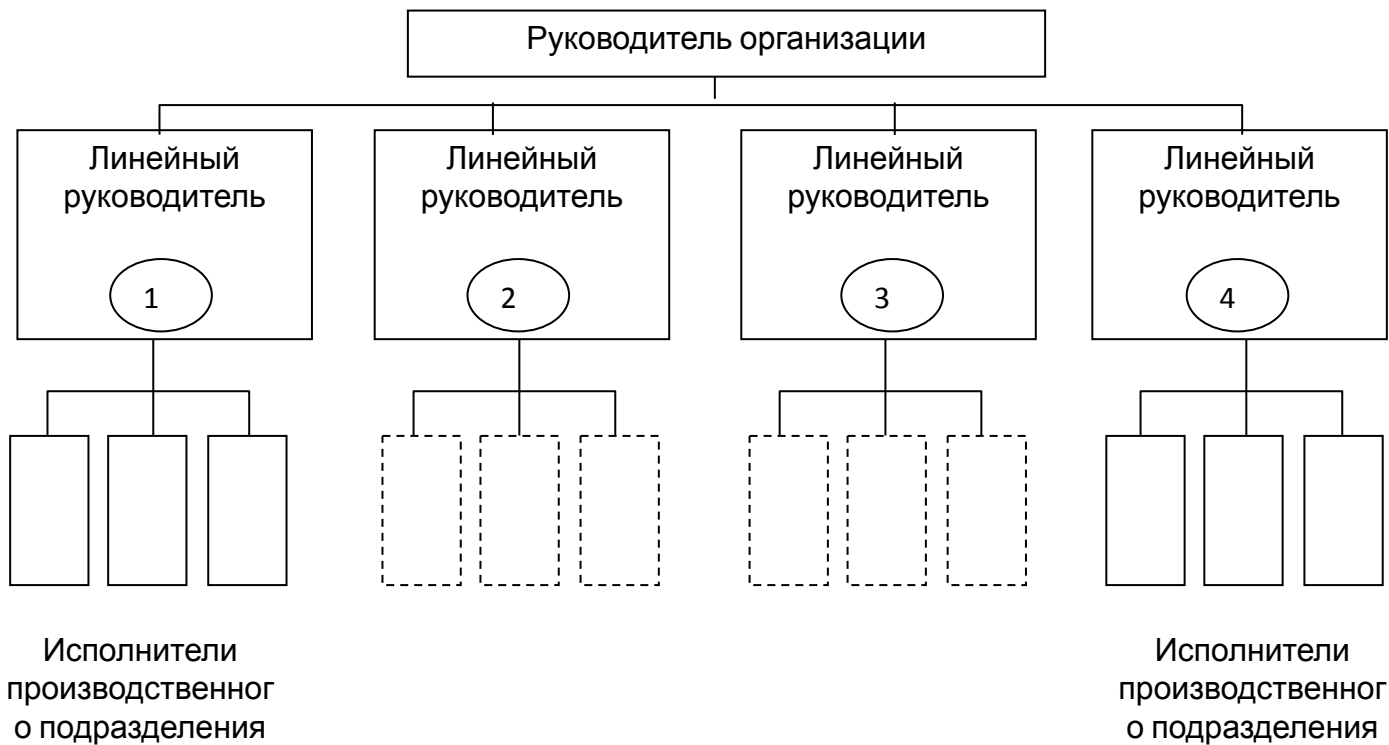
Рассмотрим их поподробнее.



## Административное управление (MBI – Management by Instructions)

Внешняя среда:	Стабильная
Продукт:	Простой, стандартизированный
Рынок:	Массовый
Взаимоотношения с потребителем:	Покупается все, что производится
Характер труда:	Одноразовый, простой
Теория:	А. Смит, Ф. Тейлор, М. Вебер
Власть:	Централизованная
Структура:	Иерархия
Символ:	Пирамида
Отношение к будущему:	«Я контролирую будущее» Будущее достаточно определено и допускает экстраполяцию прошлого <b>Концепция стратегического планирования</b>
Способ обеспечения качества:	Военная приемка
Эффективный тип поведения:	Человек-функция
Эффективный тип менеджера-руководителя:	Авторитарный технократический босс
Корпоративная культура:	Нормативно-манипулятивная, низкоадаптивная
Терминология:	«Я держу это на контроле», «Я владею вопросом», «Ситуация подконтрольна»
Базовый способ реализации власти:	Прямое указание и/или инструкция, закрепленные Приказом

## Линейная структура управления



## **Линейная структура управления**

**Любая структура управления, несмотря на то, на каком уровне развития она находится, имеет свои достоинства и недостатки.**

**Рассмотренная структура имеет весьма ограниченное распространение в силу ее недостатков и других условий организаций, применяющих ее.**



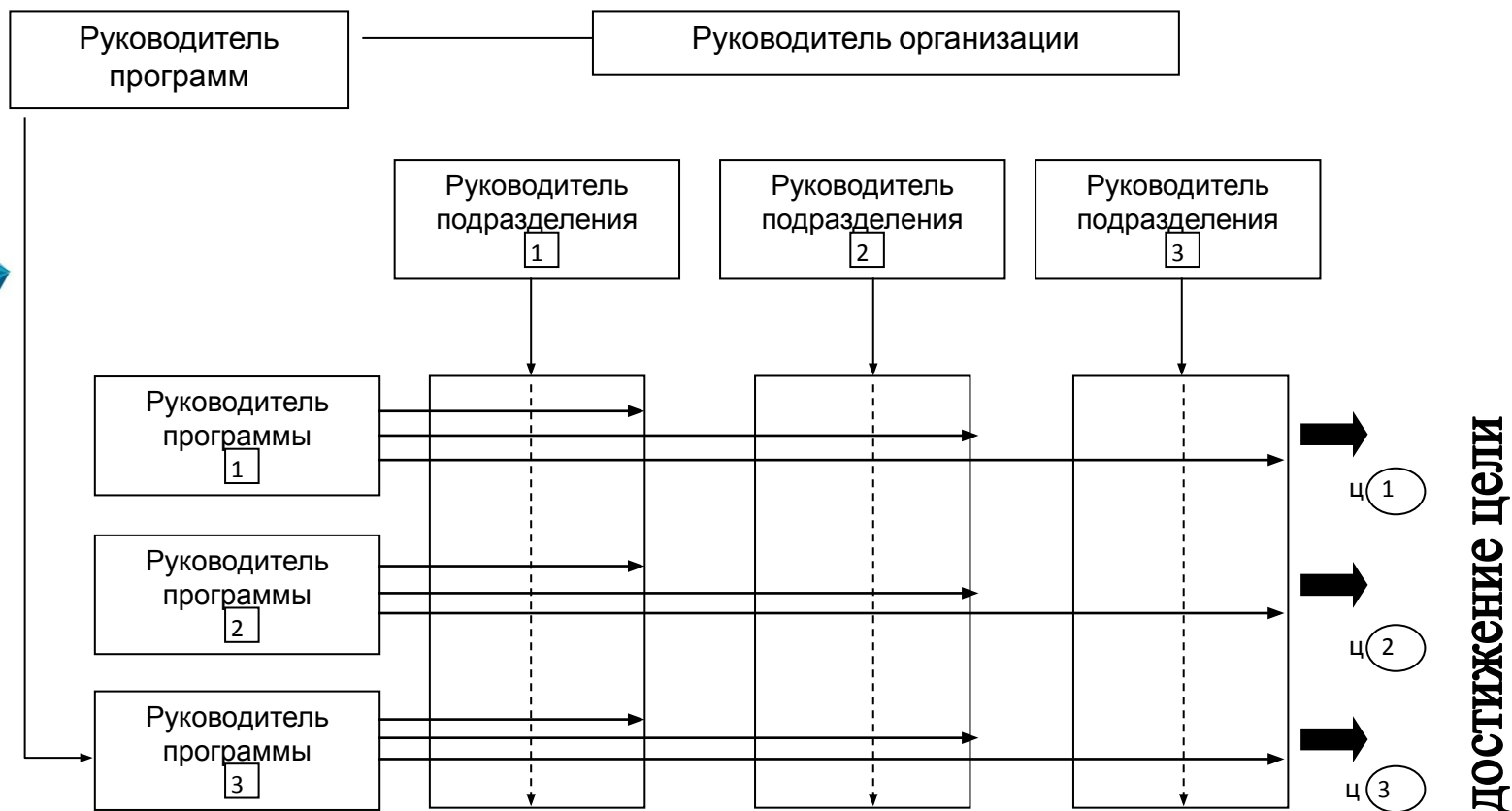
## Управление по целям (MBO – Management by Objectives)

<b>Внешняя среда:</b>	Меняющаяся
<b>Продукт:</b>	Относительно сложный, стандартизированный
<b>Рынок:</b>	Массовый сегментированный
<b>Взаимоотношения с потребителем:</b>	Развитые обратные связи
<b>Характер труда:</b>	Сложный нетворческий
<b>Теория:</b>	Акофф (Ackoff R.L.), Дракер (Drucker P.F.), Одиорне (Odiorne G.S.), Райа (Raia A.P.)
<b>Власть:</b>	Децентрализованная
<b>Структура:</b>	Неоднородная иерархия
<b>Символ:</b>	Матрица
<b>Отношение к будущему:</b>	Будущее в принципе неконтролируемо
<b><i>Концепция стратегического менеджмента: 1-й этап развития</i></b>	
<b>Способ обеспечения качества:</b>	Военная приемка в сочетании с манипулятивным подходом
<b>Эффективный тип поведения:</b>	Человек-манипулятор
<b>Эффективный тип менеджера-руководителя</b>	Лидер, способный увидеть будущий образ и сформулировать его в виде конкретных и ясных целей
<b>Корпоративная культура</b>	Нормативно-процедурная, адаптивная
<b>Терминология:</b>	«Давайте порешаем это вместе», «Предлагаю еще раз посмотреть на ситуацию»
<b>Базовый способ реализации власти:</b>	Процедура и/или механизм, закрепленные приказом



## Управление по целям (МВО – Management by Objectives)

### Матричная структура управления





## Управление по целям (МВО – Management by Objectives)

### Матричная структура управления

#### Примечания

Рассматриваемая структура управления формируется на основе известной линейно-функциональной и программно-целевой структур при преобладающем преимуществе второй.

Основная идея матричной структуры заключается в том, что реализация плановых конечных результатов рассматривается не с позиции иерархии подчинения, а с факта достижения цели в соответствии с программой. И здесь следует отметить, что основное внимание руководства концентрируется не только на совершенствовании работы структурных подразделений, но и на интеграции всех видов производственного обслуживания, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. Организационная структура анализируемого вида графически представлена на рисунке. Как видим, в такого рода структурах происходит более ролевое разделение управленческого труда, как по вертикали, так и по горизонтали.

## **Управление по целям (МВО – Management by Objectives)**

### **Матричная структура управления**

**Так, например, если по вертикали планируется и осуществляется ресурсное обеспечение, то по горизонтали обеспечивается реальное воплощение проекта. При этом приоритет успешной реализации проекта все же принадлежит руководителю программы и его команде. А теперь отметим достоинства и недостатки матричной структуры.**

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
<b>- быстрая реакция и адаптация на условия внешней среды;</b>	<b>- усложненная соподчинения в системе управления;</b>
<b>- активизация творческих возможностей персонала;</b>	<b>- реальная необходимость периодического изменения структурных подразделений;</b>
<b>-сокращение оперативной нагрузки на руководителей высокого уровня</b>	<b>- двойственность в подчинении специалистов;</b>
<b>- более рациональное использование профессионализма кадров.</b>	<b>- трудности в адаптации работников и приобретения навыков по новой программе.</b>

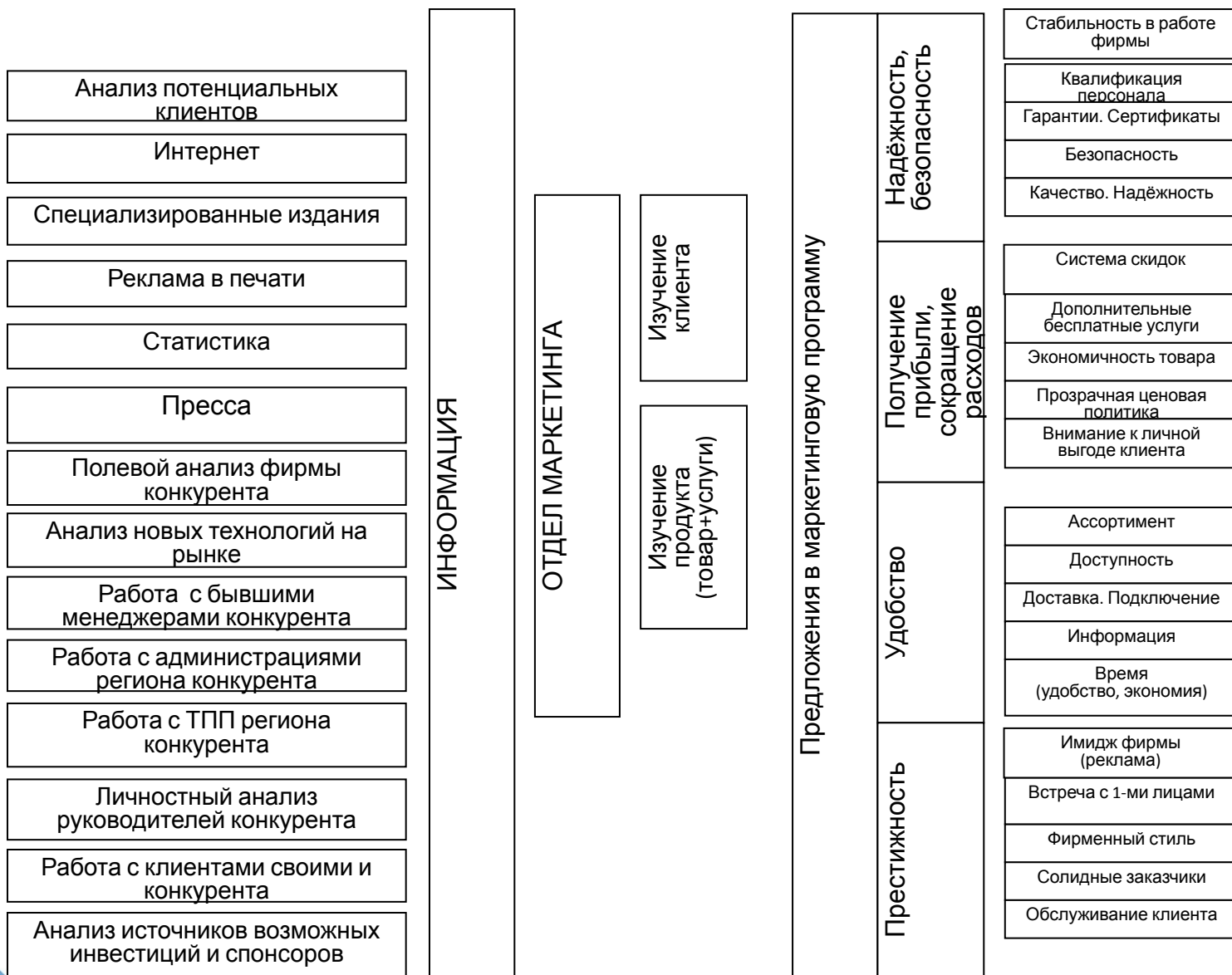
## Управление по целям (МВО – Management by Objectives)

### Матричная структура управления

Анализируемая структура имеет широкие возможности применения, особенно при программно-целевом подходе.

В современных рыночных условиях весьма сложно обеспечить согласованность, базируясь на одних только традиционных структурах линейно-функционального управления. Традиционные структуры управления ориентируют на равномерное поступательное развитие всех элементов производства и достижение общих целей, вытекающих из основного предназначения того или иного производственного звена и решаемых им задач. В то время, как более прогрессивные виды ориентируют руководителей на достижение перспективных целей, вытекающих из какой-либо крупномасштабной задачи, требующей для ее решения концентрации многих усилий. При программно-целевом подходе объединяются звенья общественного производства разных сфер деятельности: в рамках предприятия - отдельные исполнители (цехи, службы, отделы, бюро); в отрасли или регионе - предприятия, объединения, строительно-транспортные организации. При этом традиционное линейно-функциональное управление не изменяется. Звенья - исполнители программ, сохраняя свое место в системе линейно-функционального подчинения, входят одновременно в иерархическую структуру подчиненности программно-целевого управления. Программно-целевое управление не подменяет и даже не заменяет существующие системы управления, а только дополняет

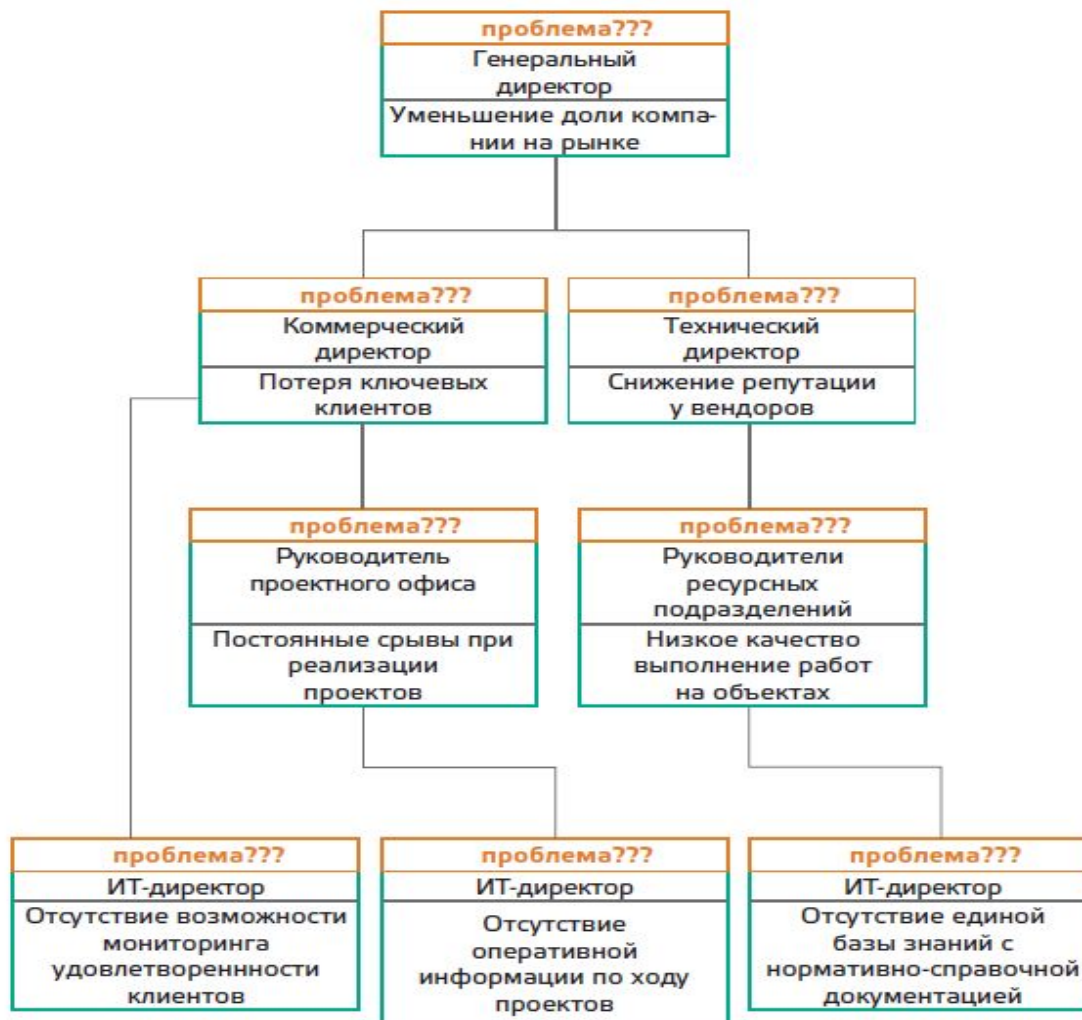
## Прибыль через удовлетворение потребностей клиентов



Неоптимальная структура управления зачастую способна приносить прибыль при оперативном управлении, однако на перспективу она не рассчитана, и предприятие неизбежно ждет кризис. Многие предприниматели не применяют стратегическое планирование на практике, что приводит к принятию решения о преобразовании их организационной структуры уже на фоне угрожающего нарастания проблем, в этой ситуации от преобразований ждут чуда, причем в довольно сжатые сроки. В действительности преобразование организационной структуры рассматривается как приведение структуры предприятия, его взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий. При этом до проведения преобразования организационной структуры предприятием должны быть четко определены его цели и стратегии. Необходимость в структурных изменениях на предприятии возникает при существенных изменениях рыночной ситуации, изменении целей и корректировке стратегий предприятия, при достижении предприятием определенных этапов развития, когда существующая структура подавляет рост.

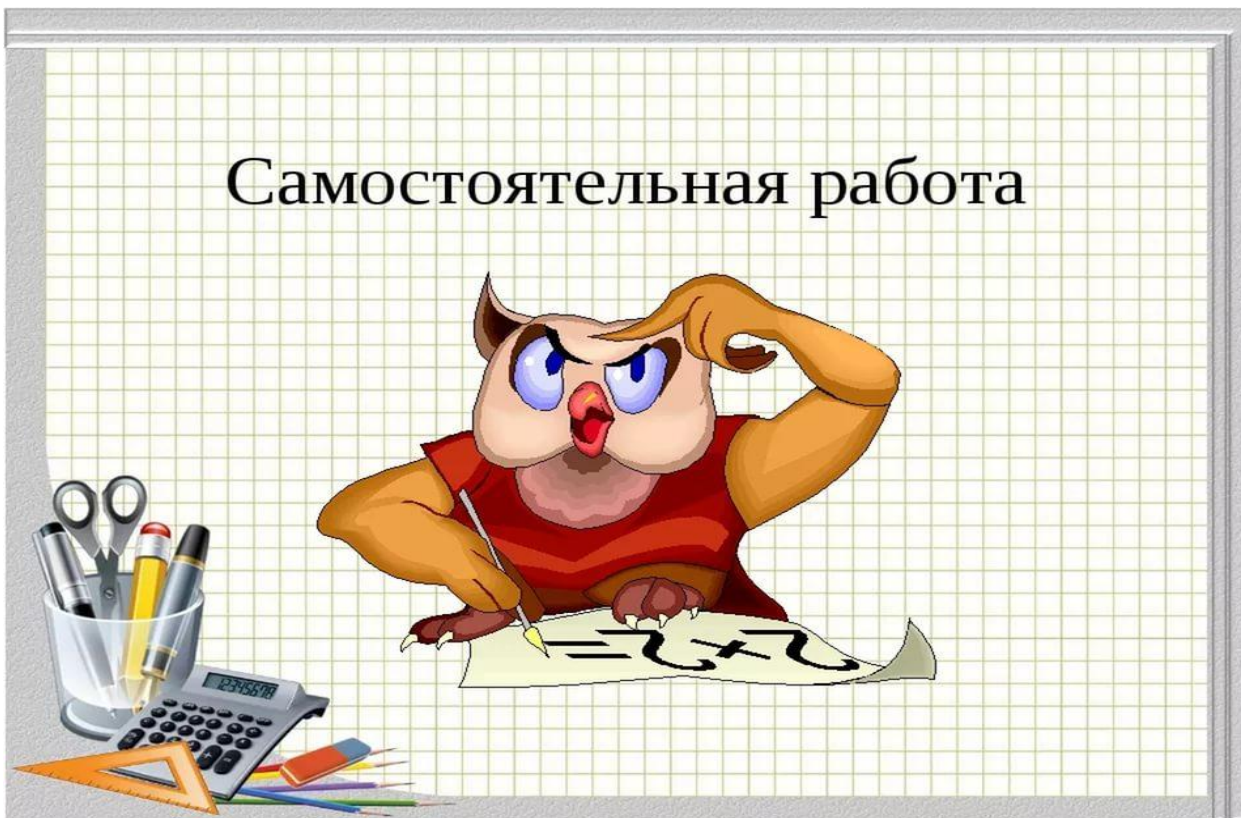


## Дерево целей



## Разработка собственной организационной структуры





Используя материалы на странице 36-40 разработайте декомпозицию целей и план решения возникающих проблем в рамках стратегии





**Человеческий ресурс** состоит из приобретенных **знаний, навыков, мотиваций и энергии**, которыми наделен персонал, и которые могут использоваться, в течение определенного периода времени, в целях производства продукции/услуг






## **ЦЕЛИ** управления человеческими ресурсами

-  привлечение профессионалов
-  поддержание и развитие их профессиональных качеств
-  создание условий для эффективной и производительной работы персонала
-  формирование долгосрочной мотивации персонала



## НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

ПО ОСНОВНЫМ ЦЕЛЯМ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

-  поиск и отбор персонала
-  структура действующего персонала
-  диагностика социально-психологического климата  
в коллективе
-  инструменты системы мотивации персонала
-  трудовое законодательство  
регулирующее отношения работодателя и персонала



## **ПОИСК И ОТБОР ПЕРСОНАЛА**

- это важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва

### **Правильный выбор кандидата !**

- может помочь в увеличении производительности, прибыли и повышении лояльности персонала

### **Неправильный выбор кандидата !**

обычно сказывается на уровне текучести персонала и некачественного выполнения работ



**При поиске и отборе** придерживайтесь правил, **выбора лучших кандидатов** на заполнение ваших вакансий, которые будут способствовать их более легкому вхождению в работу и быстрому выходу на уровень рабочих показателей, отвечающих установленным требованиям



## ПРАВИЛА

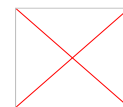
Поиск и отбор персонала не должны рассматриваться, как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы



Принимайте во внимание:

- уровень профессиональной компетентности кандидатов
- как новый персонал будет вписываться в культурную и социальную структуру предприятия

Подбор персонала начинается с описания вакансии и анализа ее на адекватность сложившейся ситуации на рынке труда и на предприятии работодателя



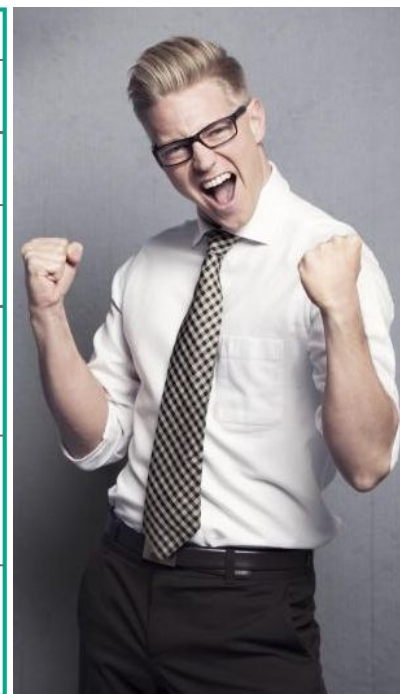
Выберите одну из актуальных для Вашего предприятия вакансий и постарайтесь охарактеризовать ее в виде проекта должностной инструкции



#### Проект резюме

Раздел	Описание
Наименование должности	
Подчиняется	
Подконтрольные должности	
Общее описание работы	
Особые обязанности	
Требуемая квалификация	

46



При необходимости, описание вакансии корректируется!

**НАЧИНАЕМ ПОИСК** кандидатов, используя следующие методы поиска персонала:



Среди родственников и знакомых или  
по рекомендациям близких людей

Привлечение персонала  
из других предприятий

Выпускники ВУЗов  
студенты старших курсов

СМИ и Интернет

Кадровые  
агентства





## ПОРЯДОК ОТБОРА персонала

### 1. Оценка резюме

представленных анкет кандидатами на вакантные должности

### 2. Заполнение кандидатами анкет

разработанных предприятием с приглашением кандидата на первичное собеседование

### 3. Анализ рекомендаций

(можно потребовать отзыв с прежнего места работы)

### 4. Проведение собеседования

### 5. Проверка профессиональной пригодности

(тестирование и др.)

### 6. Медицинский контроль

(для ряда профессий)





Проанализируйте этапы, использующиеся при отборе персонала Вашей фирмы  
Напишите свои комментарии для улучшения его использования




### Отбор персонала



№	Шаг	Да/Нет	Комментарии
1	Оценка резюме и представленных кандидатами анкет на вакантные должности		
2	Заполнение кандидатами анкет, разработанных предприятием с приглашением кандидата на первичное собеседование		
3	Анализ рекомендаций (можно потребовать отзыв с прежнего места работы)		
4	Проведение собеседования		
5	Проверка профессиональной пригодности (тестирование и др.)		
6	Медицинский контроль для ряда профессий		
7	Анализ результатов и решение о профессиональной пригодности и найме персонала		



## **ПЛОХО организованный подбор персонала приводит к нежелательным последствиям:**

-  **высокой текучести персонала**
-  **плохому морально-психологическому климату**  
(конфликты, склоки, халатное отношение к порученному делу и т. п.)
-  **низкой трудовой и исполнительской дисциплине**  
(низкое качество работы, прогулы, опоздания на работу и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность использования рабочего времени, невыполнение распоряжений руководства и т. д.)



## К ЧЕМУ МОЖЕТ ПРИВЕСТИ На примере – ПОМОЩНИКА ОТДЕЛА!



### 1. Лишние разговоры



### 2. От печали до радости



## СТРАТЕГИЯ и МЕТОДЫ в процессе отбора могут быть простыми и сложными:

Применение одного или нескольких интервью или тестирования, изучение письменных источников информации, использование услуг центров оценки










КАК  
НАНИМАТЬ  
ПЕРСОНАЛ ?



Каждый бизнес использует свою систему отбора персонала, связанную с ее непосредственными требованиями и особенностями, однако существует общая распространенная программа, которая работает в большинстве случаев

основные ее элементы:

-  заполнение анкеты соискателя
-  тестирование на базовые знания
-  интервью в офисе работодателя
-  изучение рекомендаций и отзывов
-  окончательное интервью с руководителем
-  медицинское обследование (при необходимости)
-  введение в должность
- испытательный срок



Естественно, руководители приспособливают и адаптируют систему отбора под особенности своего предприятия

**Например,** мед. обследование может использоваться в процессе отбора, если необходима физическая выносливость, проворство, сила, и, если ожидается небольшое число кандидатов



КТО  
НАНИМАЕТ  
ПЕРСОНАЛ ?

Оцените, какие методы отбора персонала используются у Вас. Укажите используемые Вами методы в таблице

После выполнения данного упражнения будет понимание, используется ли Вами все многообразие методов отбора персонала

Определите, какие из них не используются у вас, и запланируйте их использование в дальнейшем



49

№	Метод	Комментарии
1		
2		
3		
4		

**Результаты выполнения упражнения:**




Методы отбора более эффективными, если они максимально приближены к должностным и квалификационным требованиям, отраженным в должностных инструкциях

Процесс отбора персонала выводит 2 группы кандидатов:

- кандидаты, не соответствующие предъявленным требованиям работодателя
- кандидаты, принятые на работу



**В итоге:** анализ процесса поиска и отбора персонала задает четкие ориентиры, касающиеся профессиональной принадлежности, квалификации и численности требуемого персонала

**Анализ состава и структуры действующего персонала**  
проводится путем изучения качественного и количественного  
состава персонала


(по категориям, полу, возрасту, стажу работы, уровню образования)

Для наиболее полного анализа обеспеченности Вашего предприятия персоналом проанализируем его, в первую очередь, по составу и структуре. Структура персонала по категориям включает показатели в зависимости от занимаемой должности

Анализ профессионально-квалификационного состава персонала позволяет оценить обеспеченность предприятия персоналом необходимого количества и качества, определить потребность в повышении квалификации персонала

## Структура персонала Вашего предприятия по возрасту, за последние 3 года

Структура персонала по возрасту



Показатели	Численность персонала		
	_____ год	_____ год	_____ год
	Кол-во человек	Кол-во человек	Кол-во человек
до 20 лет			
от 20 до 24 лет			
от 25 до 29 лет			
от 30 до 34 лет			
от 35 до 39 лет			
от 40 до 44 лет			
<b>Итого:</b>			

### Сделайте вывод:

Из таблицы видно, что в структуре персонала по возрасту существенную долю занимает группа \_\_\_\_\_

Данный факт **объясняется / не объясняется** спецификой работы данного предприятия, а также кадровой политикой предприятия?

## Структура персонала предприятия по возрасту за 3 года



### Структура персонала по полу

Показатели	Численность персонала		
	_____год	_____год	_____год
	Кол-во человек	Кол-во человек	Кол-во человек
Мужчина			
Женщина			
<b>Итого:</b>			

51

### Сделайте вывод:

Из таблицы видно, что в структуре персонала по полу существенную долю занимает группа \_\_\_\_\_

Данный факт **объясняется/не объясняется** спецификой работы данного предприятия, а также кадровой политикой предприятия?

Знание половозрастной структуры и ее динамики позволяет более эффективно управлять процессами определения потребностей предприятия в персонале и определения систем мотивации


Во многих современных предприятиях на сегодняшний день персонал – **молодые специалисты**

Вам решать, готовы ли Вы принимать на работу более молодых специалистов и развивать их профессионально, или нанимать персонал с большим опытом и платить им хорошую заработную плату

При этом женщины известны как более эмоциональные сотрудники, но данную характеристику нельзя оценивать, как положительную или отрицательную, ее необходимо просто учитывать при управлении женским коллективом

## Структура персонала предприятия по категориям за 3 года

Структура персонала по категориям



52

Категории персонала	Численность, чел.		
	_____г.	_____г.	_____г.
Руководители			
Специалисты			
Торговый персонал			
Прочий персонал			
<b>Итого:</b>			

### Сделайте вывод:

Из таблицы видно, что в структуре персонала по категориям существенную долю занимает группа \_\_\_\_\_

Данный факт **объясняется / не объясняется** спецификой работы данного предприятия, а также кадровой политикой предприятия?



**ОБРАЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА** играет важную роль при принятии на работу

Сотрудник, имеющий специальное профессиональное образование или высшее является более привлекательным на рынке труда и имеет больше шансов для дальнейшего развития и продвижения по карьерной лестнице

**Знание структуры персонала** по уровню образования и категориям позволяет более эффективно управлять процессами подготовки кадрового резерва, профессионального обучения и переподготовки персонала предприятия



### Итоги упражнений

- изучая данные о структуре и составе персонала можно выявить **происходили / не происходили** существенные изменения в структуре персонала за анализируемый период
- изучая данные о структуре и составе персонала можно выявить, является для Вас данная структура оптимальной / требует корректировки





**ДВИЖЕНИЕ ПЕРСОНАЛА** предприятия находится в постоянной динамике, так как **принимаются одни и увольнения другие**

Процесс обновления коллектива за счет выбытия части его членов и прихода новых, называется сменяемостью (оборотом) кадров. Выбытие происходит по разными причинами:

- **биологические** (например, ухудшение здоровья)
- **производственные** (сокращение штатов вследствие комплексной механизации и автоматизации)
- **социальные** (наступление пенсионного возраста)
- **личные** (семейные обстоятельства)
- **государственные** (призыв на военную службу)

**Процесс движения персонала может быть положительным и отрицательным.** При этом существует прямая связь между временем пребывания человека на одном предприятии и результатами его деятельности (**при наличии большого стажа он лучше знает тонкости и слабые места работы, и показывает более высокую результативность**)

Анализ характеризует движение персонала относительными и абсолютными показателями оборота и текучести

## Показатели движения персонала предприятия за 3 года



53

54

№	Наименование показателя	_____г.	_____г.	_____г.
1	Численность промышленно-производственного персонала на начало года, чел.			
2	Принято на работу, чел.			
3	Выбыло, чел.			
В том числе:				
3.1	По собственному желанию			
3.2	Уволено за нарушение трудовой дисциплины			
4	Численность персонала на конец года, чел.			
5	Среднесписочная численность персонала (по данным учета), чел.			
6	Среднесписочная численность персонала (расчетная величина), чел.			
7	Количество работников, проработавших весь год, чел.			
8	Коэффициент текучести кадров			

## ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА - основной показатель трудовой эффективности деятельности Вашего предприятия



55

56

№	Наименование показателя	_____ Г.	_____ Г.	_____ Г.
1	<b>Выручка</b>			
2	Среднесписочная численность персонала, чел.			
3	Производительность труда (годовая выработка), млн. руб.			

Производительность труда = Годовая выручка /

Сделайте вывод: Динамика показателей социальной эффективности положительная / отрицательная

Показатели движения персонала и трудовой эффективности показывают, насколько эффективно предприятие двигается к своей цели, но при этом статистические расчеты необходимо подкреплять тестированием социально-психологического климата на предприятии.

Это даст 2 преимущества:

- а) у Вас будет количественная оценка социально-психологического климата на предприятии
- б) у персонала будет понимание того, что для Вас важно их мнение по поводу социально-психологического климата

## ДИАГНОСТИКА СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

Основными показателями социально-психологического климата трудового коллектива являются количественные и качественные показатели достижения целей предприятия, а также сплоченность, ответственность и открытость персонала





## Рассмотрим сущность этих показателей

- СПЛОЧЕННОСТЬ** – степень приверженности Вашего персонала друг к другу. Определяется двумя переменными – уровнем взаимной симпатии в межличностных отношениях и степенью привлекательности команды для ее членов
- ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** – контроль над деятельностью с точки зрения выполнения принятых на предприятии правил и норм. В подразделениях с положительным социально-психологическим климатом персонал стремится к принятию на себя ответственности за успех или неудачу совместной деятельности
- КОНТАКТНОСТЬ И ОТКРЫТОСТЬ** – определяют степень развития личных взаимоотношений персонала, уровень психологической близости между ними. Особенности психологического климата на предприятии влияют на производственные процессы



## АНАЛИЗ И ИНСТРУМЕНТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

**МОТИВАЦИЯ** – это процесс побуждения людей к деятельности для достижения целей предприятия. В процессе мотивации создаются условия, оказывающие воздействие на поведение человека

В системе управления персоналом существует большое разнообразие методов мотивации, которые зависят от проработанности всей системы управления персоналом на предприятии и его стимулирования

***Только два стимула заставляют  
работать людей:  
жажда заработной платы  
и боязнь ее потерять***



**Генри Форд**

**MOTIVATION**

**Методы  
мотивации**

Все методы мотивации  
можно сгруппировать  
на два вида

- **материальные**  
(прямые и косвенные)
- **нематериальные**

**Материальные (прямые):**

- ✓ сдельная работа;
- ✓ повременная оплата;
- ✓ премии за рационализацию;
- ✓ участие в доходах;
- ✓ оплата обучения;
- ✓ выплаты за отсутствие невыходов (в отличие от выплат по болезни).

**Материальные (косвенные):**

- ✓ льготное питание;
- ✓ доплата за стаж;
- ✓ льготное пользование жильем, транспортом и т. п.

**Нематериальные:**

- ✓ обогащение труда;
- ✓ гибкий рабочий график;
- ✓ охрана труда;
- ✓ программы повышения квалификации;
- ✓ качества трудовой жизни;
- ✓ продвижение по службе;
- ✓ участие в принятии решений на более высоком уровне.

**Материальным методам мотивации** отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда

Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия

Одностороннее воздействие на персонал лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда

Использования **нематериальные методы стимулирования** помните

**Чем реже нематериальный стимул предоставляется на предприятии, тем выше его престиж!**



## Определение навыков стимулирования интереса к работе



59

- **А.** Руководство должно подробно информировать коллектив о характере выполняемой им работы.
- **Б.** Время от времени следует менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она не надоедала.
- **В.** Если необходимо заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.
- **Г.** Подробно, в деталях, сотрудникам необходимо объяснить характер работы, помочь им выполнить её без срывов.
- **Д.** Работу, которую необходимо выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовывать соревнование за лучший результат.
- **Е.** Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой сотрудником работы.

**МОТИВАЦИЯ** – это процесс побуждения людей к деятельности для достижения целей предприятия. В процессе мотивации создаются условия, оказывающие воздействие на поведение человека

**Ключевые показатели эффективности** инструмент учета индивидуальных результатов, а также его применение приведет к увеличению вклада в коллективные результаты и достижения в выполнении стратегических целей предприятия.

Формирование мотивации на основании КПЭ состоит из 3-х основных частей

- ✓ константной части;
- ✓ переменной части;
- ✓ нерегулярных премий.

Ваш  
**КРІ**





**ОКЛАД** - это базовый должностной оклад (ставка), который выплачивается за должностное соответствие и выполнение персоналом своих функциональных обязанностей. Оклад выплачивается согласно штатному расписанию.

**ПРЕМИАЛЬНАЯ ЧАСТЬ** - это часть денежного вознаграждения, которая выполняет роль четкой взаимосвязи мотивации персонала к результатам их деятельности через внедрение КПЭ. При этом под результатом понимается достижение количественных и **КАЧЕСТВЕННЫХ** показателей



Переменная часть выплачивается за достижение результатов КПЭ и включает в себя:

**Ежемесячные премии** за достижения КПЭ, которые можно и важно определять каждый месяц и в соответствии с достижением начислять премию

**ежеквартальные премии** за достижения КПЭ, которые можно и важно определять только раз в квартал и в соответствии с достижением начислять премию

**полугодовые и годовые премии** за достижения КПЭ, которые определяют только раз в полгода или в год и в соответствии с достижением КПЭ начисляют премию

Условия премирования учитывают особенности достижения каждого из КПЭ (переменной части компенсационного пакета)  
и отражают требования к исполнителю по его достижению

## КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОЖНО РАЗДЕЛИТЬ



**запаздывающие** – отражают результаты деятельности по истечении периода. К ним относятся финансовые показатели, которые показывают потенциал, но не передают текущую эффективность подразделений и предприятия в целом



**оперативные (опережающие)** – дают возможность управлять ситуацией в пределах отчетного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении. Они говорят о текущей ситуации на предприятии, параллельно показывая, какие денежные потоки могут быть в будущем, а также демонстрируют качество процессов и продукции и степень удовлетворенности клиентов.

## ПО ВИДАМ КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ МОГУТ БЫТЬ - КПЭ

● Результата – показывают количество и качество результата

● Затрат – показывают затраченные ресурсы

● Функционирования – относятся к показателям выполнения бизнес-процессов и позволяют оценить, насколько соответствует процесс требуемому алгоритму его выполнения

● Производительности – производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата и времени, затраченного на его получение

● Эффективности (показатели эффективности) – это также производные показатели, которые характеризуют соотношение полученного результата к затратам ресурсов

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ДОКУМЕНТЫ** - к этому типу кадровых документов относят различные журналы учета. В них регистрируются трудовые договоры, командировки персонала, приказы



книга, в которой ведется учет трудовых книжек,



табель учета рабочего времени



составленный график ухода персонала в отпуск



штатное расписание.



Ответьте на следующие вопросы, прежде чем начнете составлять свой план по развитию системы управления персоналом:

1. Соответствует ли структура Вашего персонала по возрасту, образованию и целям Вашего бизнеса?
  2. Способствуют ли личностные качества персонала эффективной деятельности предприятия?
  3. Доволен ли Ваш персонал системой мотивации на Вашем предприятии?
  4. Какие методы мотивации персонала Вы используете чаще всего?
  5. Ведется ли в должном порядке кадровый учет на Вашем предприятии?
- Используя форму, приведенную ниже, сформируйте план развития управления человеческими ресурсами Вашего предприятия (таблица 3.9).

### План развития системы управления человеческими ресурсами

№ п/п	Наименование проблемы	Методы решения проблемы	Сроки реализации	Исполнитель
1				
2				
3				

Укажите в плане:

- **С КАКИМИ** трудностями Вы сталкиваетесь в области управления человеческими ресурсами?
- **КАК** можно разрешить каждую из проблем?
- **КТО** разрешит каждую из проблем?  
Вы или кто-то еще?

**Исполнитель** Вы планируете разрешить каждую проблему?

**КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ ПЕРСОНАЛ – ВАШЕ ПРЕИМУЩЕСТВО**

Глубочайшее ЗАБЛУЖДЕНИЕ, что мы лучшие!

**ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ** в управлении сотрудниками?

1. ЭКСПЕРТОМ ОТНОСИТЕЛЬНО ПОДЧИНЕННЫХ, КЛИЕНТОВ И ПАРТНЕРОВ?
2. ВАЖНЫ ЛИ КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ?
3. НУЖНО ЛИ РУГАТЬ ПОДЧИНЕННЫХ?
4. НУЖНО ЛИ КРИЧАТЬ НА ПОДЧИНЕННЫХ?
5. НУЖНО ЛИ ХВАЛИТЬ ПОДЧИНЕННЫХ?
6. ВАЖНЫ ЛИ ОБЩИЕ ПОЛИТИЧЕСКИЕ ВЗГЛЯДЫ?

Что НЕЛЬЗЯ делать по отношению к персоналу:

- Оскорблять
- Унижать
- Игнорировать (идею, принес лишние 30 т.р.).



**ЗАПРЕЩЕНО**

## КОГО МОЖНО ОТНЕСТИ К ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ ?

(В ПРЯМОМ И КОСВЕННОМ СМЫСЛЕ)

СОТРУДНИКИ

ПОСТАВЩИКИ

ПАРТНЕРЫ

КЛИЕНТЫ

ДРУЗЬЯ

СЕМЬЯ





## ПЕРВОЕ ПРАВИЛО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

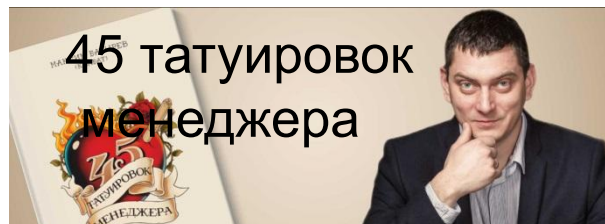
**НЕ РАБОТАТЬ!** с определенной категорией  
постоянно-ненадежных людей

(К СЛОВУ О ЧЕСТНОСТИ)



# НАШИ ЦЕЛИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ?





**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ**