
Политика управления человеческими ресурсами



Яхонтова Елена Сергеевна, д.с.н., профессор АНХ

Яхонтова Елена Сергеевна,
Yakhontova@gsib.ru

ФАКТОРЫ УСПЕХА:

- Люди – единственный ресурс, который обладает способностью производить стоимость. Это катализатор, который активизирует неосязаемые и инертные формы осязаемого капитала (сырье, оборудование, финансы) в практической деятельности.
- Практика управления человеческими ресурсами изменяет производительность на **18 %** и прибыльность – на **19 %**. В отличие от факторов (Исследование Лондонской Школы Экономики, 1997) :

ФАКТОРЫ	Изменение	
	Прибыльность	Производительность
Стратегия	2 %	3 %
Качество	1 %	1 %
Современные технологии	1 %	1 %
Инвестиции в новые разработки	6 %	8 %

Политика УЧР – это концепция и практика, в которой отражены

- Место и роль ЧР в реализации стратегии компании, приоритеты в области управления персоналом, принципы, методы и подходы УЧР
- Особенности распределения между работниками и подразделениями
 - ✓ власти (полномочий и ответственности),
 - ✓ заданий,
 - ✓ ресурсов для их выполнения.
- Особенности взаимодействия элементов системы УЧР
- Политика и система управления персоналом способствуют прибыльности и результативность компании только тогда, когда они согласованы между собой, являются частью управленческой инфраструктуры и помогают компании достигать долгосрочных (стратегических) целей.

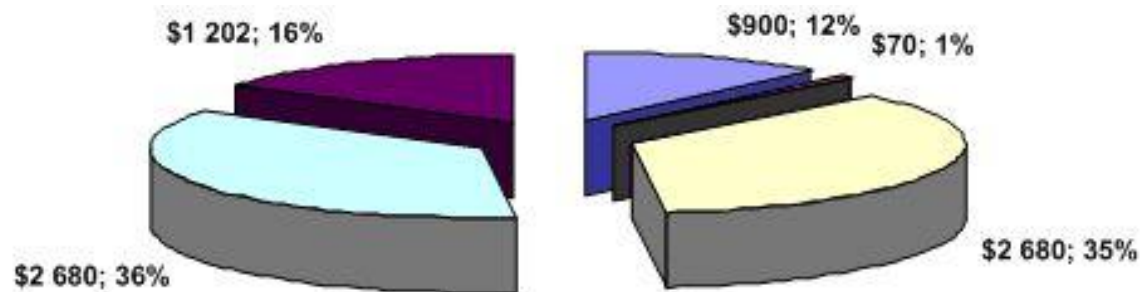
Затраты компании при замене сотрудника

- Гонорар кадровому агентству (до 15% годового оклада).
- Затраты на проведение собеседований: стоимость 1 часа рекрутера X время всех собеседований (их среднее число -20).
- Потери из-за простоя должности.
- Затраты на программу введения в должность.
- Издержки, возникающие из-за неполной включенности сотрудника в рабочий процесс на начальных этапах.

Пример подбора сотрудника

- Подбор рядового специалиста на позицию с окладом 500 у.е.
- «Важность» данного сотрудника - 2,68%.
- Окончательные собеседования с кандидатами проводятся на уровне директора и при подборе сотрудника их осуществляется не менее 3-х.
- Интервал между увольнением старого и выходом на работу нового - 1 месяц.
- Начальный уровень соответствия сотрудника должностным требованиям составляет 60%. По истечении адаптационного периода в полгода сотрудник на все 100% справляется с обязанностями.
- Программа адаптации составляет 45 часов и реализуется руководителем отдела, имеющим «важность» на уровне 4,7%.
- Средний месячный валовой доход Предприятия составляет 100 тыс. у.е.
- Стоимость замены сотрудника в описанной ситуации составит \$7 532, или **1,25 годового оклада** сотрудника.

Структура издержек при смене сотрудника



- Стоимость услуг кадрового агентства
- стоимость внутренних собеседований
- потери простоя должности
- потери неполной включенности
- издержки на введение в должность

Примеры

- Компания **"ТРИ СТАР"** в своей кадровой политике делает акцент на потенциальных возможностях будущих сотрудников. Инициативность, работоспособность, вера в себя и желание добиваться успехов вместе с нами откроет Вам путь в наш коллектив единомышленников, независимо от того являетесь ли Вы опытным специалистом или только закончили институт. Именно у нас Вы сможете реализовать себя и найти подходящую Вам интересную и ответственную работу.
- Основная цель кадровой политики компании **"Техмаркет"** - поддержание эффективного функционирования и динамики развития Компании за счет формирования, развития и сохранения оптимального кадрового состава, необходимого для решения задач, стоящих перед подразделениями Компании.
- Кадровая политика нашей компании: если у вас есть желание работать, мы сделаем из вас лучшего специалиста. Такого, как все наши сотрудники.
- ПОЛИМЕТАЛЛ Мы – молодая и динамично развивающаяся компания, заинтересованная в привлечение энергичных инициативных и предприимчивых и высокопрофессиональных сотрудников. Конкурентная система оплаты труда, разносторонняя система социальных льгот, возможности карьерного развития внутри управляемых организаций холдинга позволяют нам быть одним из наиболее привлекательных работодателей на рынке драгметаллов России.

Подходы к политике УЧР

Жесткий

- Фокус на количественные, поддающиеся измерению аспекты и принципы управления
- Интересы компании и работника могут не совпадать

• Цель: получение максимальной пользы при минимальных издержках

Примеры:

Снижение численности персонала
Замена штатных работников почасовиками

Мягкий

- Фокус на качественные аспекты, приверженность и удовлетворенность персонала
- Интересы компании и работника должны совпадать

• Цель: создать условия для раскрытия потенциала и усиления мотивации персонала

Примеры:

Поощрение и поддержка персонала
Тренинг и коучинг
Совершенствование культуры

Типы политик УЧР

Основание классификации	Типы политик УЧР
Степень влияния менеджмента на кадровую ситуацию в компании.	<ul style="list-style-type: none">•пассивная•реактивная•проактивная
Степень открытости по отношению к внешней среде при формировании состава человеческих ресурсов.	<ul style="list-style-type: none">•открытая•закрытая
Степень формализации правил и подходов	<ul style="list-style-type: none">•формализованная•неформализованная
Степень согласованности с бизнес-стратегией	<ul style="list-style-type: none">•согласованная•несогласованная

Модели УЧР, реализуемые в политике

Модели УЧР	Цели	Практические шаги
УЧР в ориентации на высокие показатели (результативность)	Через ЧР влиять на показатели компании: качество, прибыль, производительность, уровень обслуживания клиента, рост бизнеса.	Скрупулезные процедуры найма и отбора кадров, обширное и планомерное обучение и развитие, связь оплаты труда с результатами (KPI).
УЧР в ориентации на высокую приверженность	Приверженность и саморегуляция поведения, высокое доверие.	Фокус на развитие удовлетворенности, командную работу, функциональную гибкость, снижение иерархии, общие ценности и постоянное развитие.
УЧР в ориентации на высокое участие	Создание атмосферы понимания и диалога	Развитие ЧР, вовлечение к разработке и принятию решений, делегирование, обратная связь

Задание

- Выявите ключевые факторы успеха компании М.
- Определите ключевые принципы УЧР политики для компании М.
- Подготовьте презентацию.

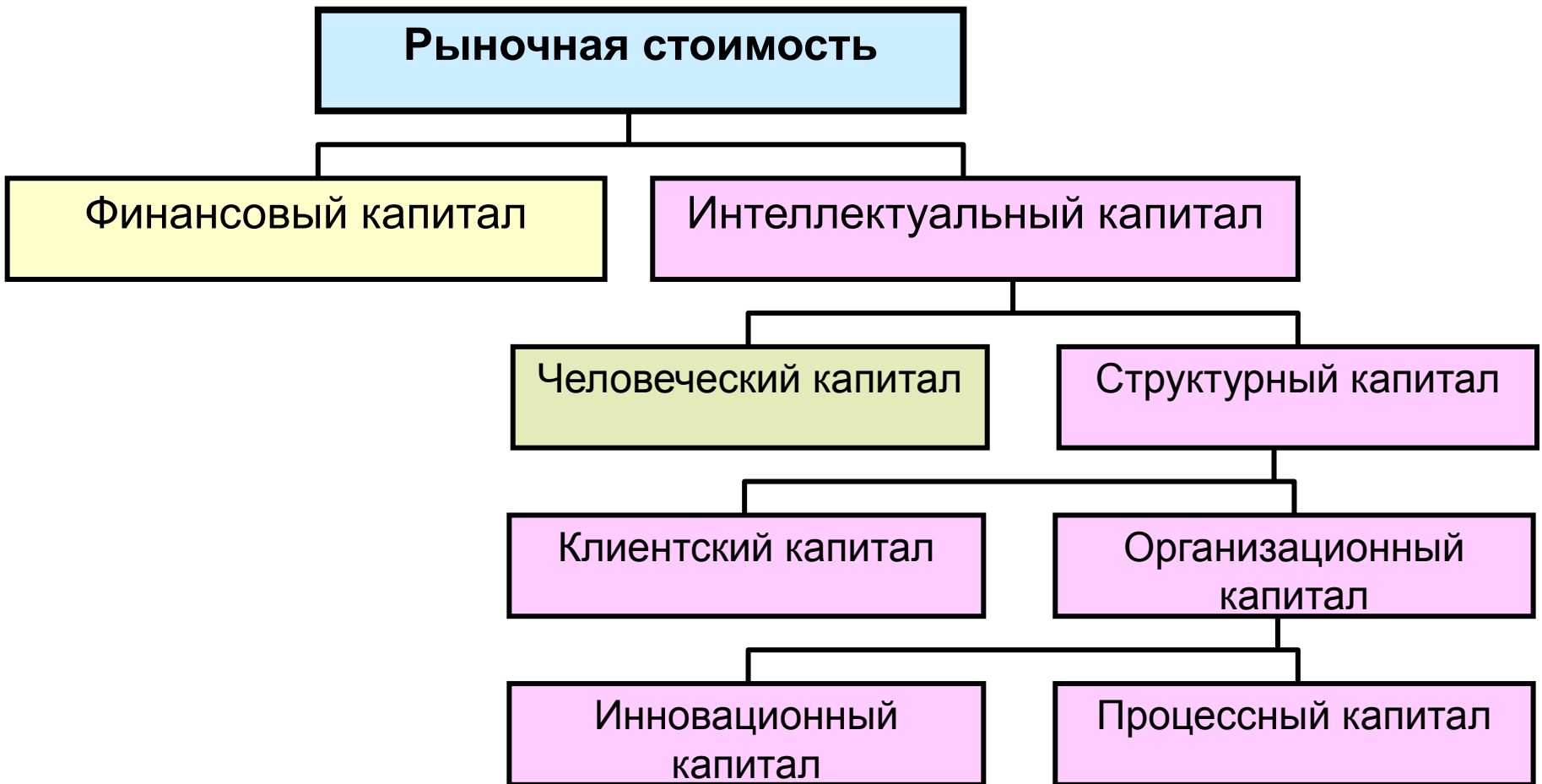
Критерии оценки УЧР политики

- **Создание человеческого капитала** – приобретение и развитие ЧР, обладающих ценными качествами (ум, энергия, позитивность, надежность, преданность), способностями и побуждениями, которые идентифицируются, контролируются и приносят экономическую выгоду компании.
- **Окупаемость затрат** - степень отдачи от инвестиций в персонал (возврат вложений в поиск и прием на работу, адаптацию, оценку, контроль, обучение и пр.).
- **Приверженность персонала** – наряду с ценностями и культурой являются фундаментом компании.
- **Согласованность целей** – использование каскадного принципа постановки целей, управления по целям, наличие индикаторов рассогласованности в целях.
- **Этическая приемлемость политики** - соблюдение законодательства и этических норм общества, соответствие ожиданиями персонала.

Человеческий капитал

- Компетенции (качества, знания, способности и опыт) позволяют персоналу превращать данные в имеющую смысл информацию, привязывать ее в практику работы, делиться этими сведениями с другими.
- Это та часть интеллектуального капитала покидает компанию вместе с работниками после окончания рабочего дня.

Структура интеллектуального капитала



Факторы оценки человеческого капитала:

- **Рост** (Индикаторы - количество лет в профессии, уровень образования, текучесть компетенций)
- **Стабильность или риска** (Индикаторы - средний возраст ЧР, стаж работы, относительный уровень заработной платы, текучесть кадров среди профессионалов)
- **Инновации** (Индикаторы - клиенты, повышающие компетенцию; затраты на тренинги и обучение)
- **Экономическая эффективность** (Индикаторы - доля профессионалов в компании, добавленная стоимость на одного работника или на профессионала, прибыль на профессионала или на работника)

Критерии оценки чел.капитала – компетенций компании:

- **Средний возраст персонала** - старшие по возрасту сотрудники более «стабильны» чем молодые. Компании с «молодым» персоналом более динамичны.
- **Средний стаж профессионалов** (ключевых групп персонала) - индикатор стабильности компетенций.
- **Относительный уровень заработной платы.**
Конкурентоспособный уровень заработной платы на фоне других компаний - приблизительно 97% -103%.
- **Текучесть кадров среди профессионалов** - надежный индикатор стабильности. Низкая текучесть кадров (менее 5%) - стабильность и отсутствие динамики. Высокий уровень (более 20%) - люди не удовлетворены условиями работы и/или з/ платой
- **Инвестиции в новые** вспомогательные подразделения, новые методы и системы - индикатор рассчитывается как отношение инвестиций к объему продаж или как процент от добавленной стоимости.
- **Лояльность, приверженность персонала** ценностям и культуре компании

Критерии оценки чел.капитала

- Доля **«новобранцев»** и **трудовой стаж** - определяется как отношение количества сотрудников со стажем работы менее 2 лет к общему количеству работников. Они менее стабильны и менее эффективны.
- Общее **число лет работы по профессии** ключевых групп персонала - показатель компетенций всей совокупности профессионалов, а профессиональный опыт в расчете на одного профессионала - показатель среднего профессионального опыта среди профессионалов. Показателей должно быть несколько по группам с различным стажем (менее 5 лет, 5 – 10 лет и т.д.). Индексы рассчитываются путем измерения динамики в показателях по годам.
- **Уровень образования** среди профессионалов определяет качество компетенций и будущий успех компании.
- **Текучесть компетенций** - сравнение компетенции сотрудников, уволившихся из компании, с компетенциями вновь принятых на работу. «Компетенции» в данном случае – это уровень образования, или опыт работы в годах. Изменения в опыте работы распределяются по трем составляющим: сколько лет опыта работы компания приобрела вместе с новыми сотрудниками, сколько лет опыта работы потеряла с уволившимися.

Возврат инвестиций в персонал

- Основа – измерение:
 - ✓ количественные измерения затрат, объема возможностей и времени.
 - ✓ качественные измерения ценностей и реакций персонала.
- Измерения необходимы для точного описания ожиданий результатов работы, понимания происходящего в компании, выявления недостатков, обеспечения обратной связи, выделения работы, которая нуждается во вознаграждении, поддержке управленческих решений.

Модель оценки вложений в персонал

ПРИОБРЕТЕНИЕ	СОДЕРЖАНИЕ
Расходы на найм, время на заполнение рабочего места, число новых сотрудников, число замещений, качество новых сотрудников.	Общие расходы на рабочую силу, как % от расходов на д-ть, средняя з/п персонала, расходы на льготы как % от всех расходов на компенсацию труда, средний балл д-ти в сравнении с прибылью на эквивалент полной занятости.
СОХРАНЕНИЕ	РАЗВИТИЕ
Общий уровень увольнений, % добровольных, кол-во увольнений персонала с ненормированным раб днем к их стажу работы в компании, % увольнения топов, расходы на текучесть.	Расходы на обучение как % от платежной ведомости, общее кол-во часов обучения, среднее число часов обучения на 1 сотрудника, часы обучения на функцию, на группу вакансий, коэффициент окупаемости инвестиций от обучения.
Удовлетворение от работы	Состояние духа персонала

Типы приверженности ЧР компании, профессии, задаче, менеджменту

- **Сознательная приверженность** основана на совпадении ценностей Компании и персонала.
- Предполагает справедливость процедур, и поддержку со стороны менеджмента, признание ценности работников.
- Ведет к усилению мотивации к достижениям, приложению дополнительных усилий, усилению дисциплины. Работники не склонны покидать компанию.
- **Вынужденная приверженность** основана на обстоятельствах, затрудняющих уход из компании (семейные обязательства, узкопрофессиональные KSA, значительные затраты на переезд нет других предложений, кредитные обязательства и так далее).
- Не влияет / негативно влияет на эффективность работы, т. к. работник формально понимает свои обязанности.

Задание

- Разработайте индикаторы оценки эффективности политики управления персоналом компании М.
- Подготовьте презентацию.