



Некоммерческое партнерство
Межрегиональный центр содействия
развитию трудовых ресурсов и территорий

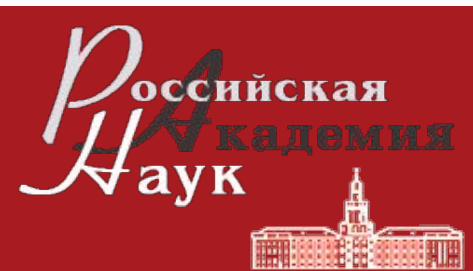
ОПТИМА ПРОЕКТ

**Стратегия управления,
прежде всего, базируется на
умении оценить активы и
приумножить их стоимость**

Центр изучения проблем кадровой
логистики

и развития человеческого капитала
территорий РФ

НИИ Комплексных муниципальных
исследований Отделения общественных
наук РАН



Эпоха постиндустриального развития общества требует постоянного и пристального внимания к человеческому капиталу – тому «золотому ключику», который открывает дверь в страну экономического роста, эффективности и конкурентоспособности преуспевающей компании.

Преуспевающая компания отличается от посредственной умением создать такие условия для функционирования человеческого капитала, когда знания, умения и отношение к труду рабочей силы получают режим наибольшего благоприятствования. Практика свидетельствует, чтобы успешно развиваться, сохранять самых производительных сотрудников, сохранять и приумножать количество преданных клиентов необходимо создать максимально комфортные условия труда сотрудникам.

Сегодня основная производительная сила организации – это ее трудовые ресурсы и их качественный и количественный состав, их оптимальная структура, а так же их способность соответствовать выработанной стратегии развития компании.

Как отмечает Дж. Грейсон «...именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. Уже пора научиться измерять стоимость этого богатства...сам факт его оценки будет способствовать изменению взглядов руководителей, их подход к человеческому капиталу не просто как к издержкам, а как к активам компаний, которые нужно грамотно использовать» (Грейсон Дж., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М. Экономика, 1991.)

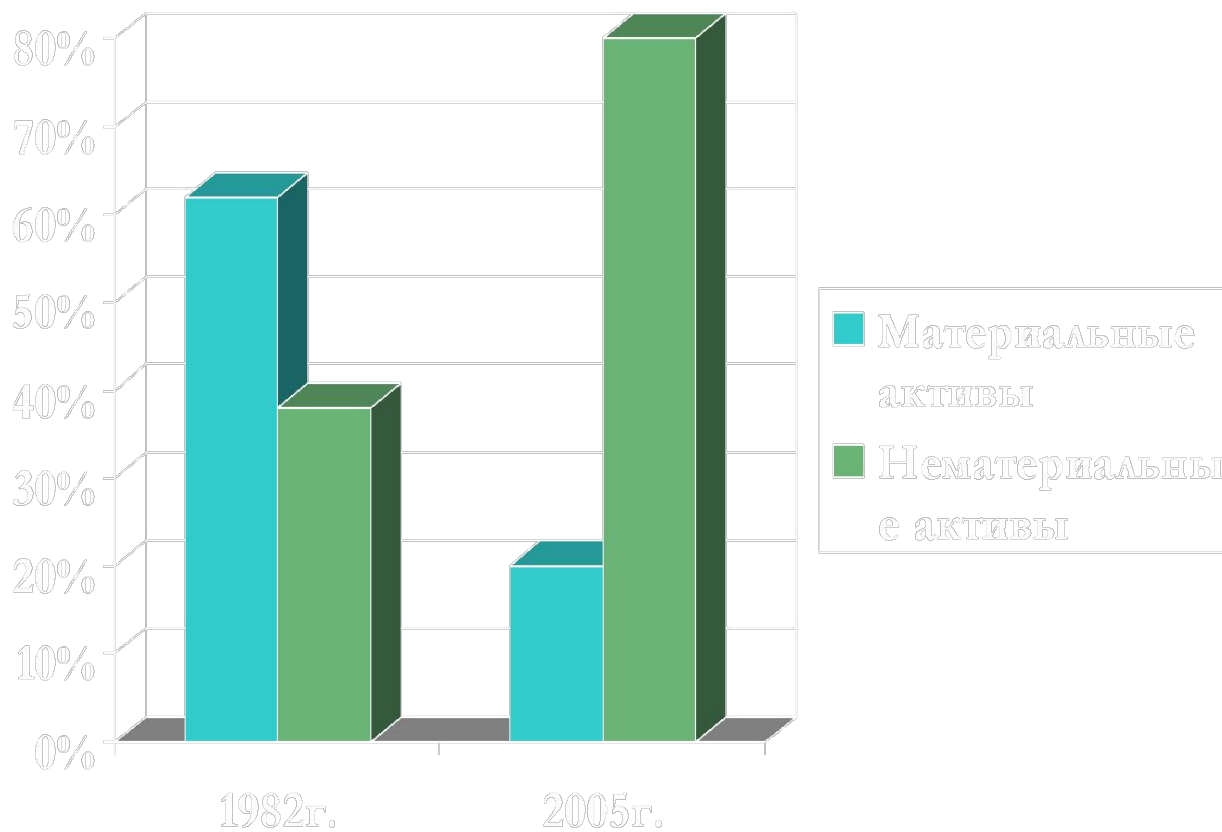
«Компьютеры и программы не создают стоимости, пока хорошо осведомленные люди не кладут свои обученные руки на клавиатуру и не начинают реализовывать потенциал, заключенный в программном обеспечении» (Jac Fitz-enz. The Roi of HUMAN CAPITAL. Measuring the Economic Value of Employee Performance. Amacom.: American Management Association. 2006)



**В информационную эпоху идет процесс
разделения общественного производства на:**

- сферу развития материальных активов;**
- сферу развития нематериальных активов.**

Структура активов организаций за последние 20 лет





Исследования мирового банка о влиянии в странах с переходной экономикой на экономический рост различных видов капитала (на примере обследования 192 стран)

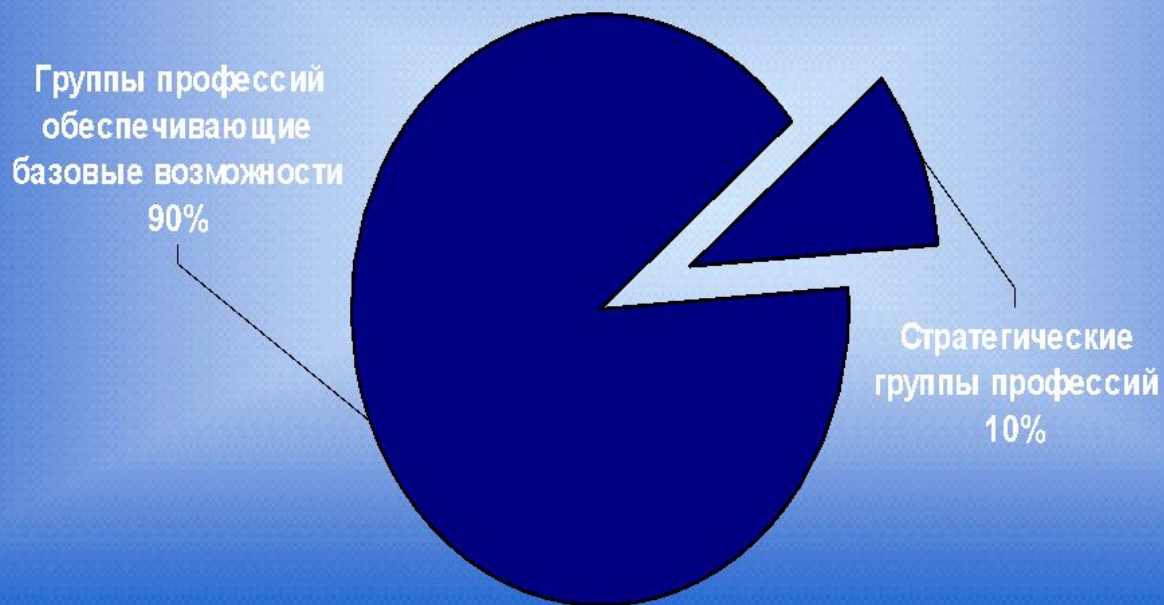
Влияние на экономический рост





Стратегические группы профессий определяющие конкурентное преимущество компании

Удельный вес в общем штате персонала организации



В середине 70-х годов прошлого века в Санта-Кларе (Калифорния) Як Фитц-енцом был основан Институт Саратоги, который известен тем, что постоянно собирает эталонные данные о производительности работников, сохранению и эффективной работе с человеческими ресурсами в 20 странах мира. Среди клиентов Института числятся 90 из 100 компаний Fortune.

В середине 90-х годов XX века Институт Саратоги предпринял исследование пятилетней финансовой и человеческой деятельности тысячи компаний.

Результаты исследований показали, что самые эффективные компании не вырабатывали специальных программ, которые могли бы привести к эффективности деятельности, а основывались лишь на данных о человеческих ресурсах.



Внешние факторы определяющие необходимость качественного изменения работы HR-служб

- Демографическая ситуация
- Процесс глобализации
- Война за «таланты»



Переход от анализа традиционно финансовых показателей к учету эффективности нефинансовых, выраженных в количественных показателях приводит к необходимости изменения менеджмента HR-служб

Набор функций **HR**-службы при учетно-отчетной, т.е. второстепенной роли

- Кадровый учет
- Движение персонала (найм, перемещение, увольнение)
- Режимы труда, его нормирование
- Зарботная плата
- Социальная работа
- Аттестация персонала
- Формирование резерва – ВОЗМОЖНО

Набор функций **HR**-службы в условиях разработанной стратегии управления персоналом

- Формирование стратегии и политик по персоналу (отслеживание взаимосвязи со стратегией компании)
- Планирование персонала (описание рабочих мест, компетенции, тоже связано со стратегией компании)
- Осуществление рекрутинга – внешнего и внутреннего
- Поддержание и формирование трудовых отношений (конфликты, связь с профсоюзами, организационный климат, корпоративная культура)
- Персональное администрирование (законодательство, документооборот)
- Обучение и развитие персонала
- Проведение оценки эффективности труда и аттестации. Создание системы мотивации и оплаты труда (соответствующей стратегии компании)
- Поддержание информационной системы управления персоналом (базы данных, аналитика и др.)



Наиболее известные методики оценки эффективности работы HR-служб

Методика Джека Филлипса

Он предложил пять критериев определения эффективности службы персонала

- Оценка инвестиций в HR-подразделение = $\frac{\text{Расходы службы персонала}}{\text{Операционные расходы}}$
- Оценка инвестиций в HR-подразделение = $\frac{\text{Расходы службы персонала}}{\text{Количество работников}}$
- Показатель отсутствия на рабочем месте = $\frac{\text{Прогулы} + \text{Количество сотрудников, уволившихся неожиданно}}{\text{Количество сотрудников}}$
- Показатель удовлетворенности – число довольных своей работой сотрудников, выраженное в процентах. Определяется методом анкетирования или опроса
- Критерий, определяющий единство и согласие в организации. Подсчитывается на основе статистических данных по производительности труда



Наиболее известные методики оценки эффективности работы **HR-служб**:

Методика американского специалиста по управлению человеческими ресурсами Дэйва Ульриха:

Пять способов измерения эффективности **HR-службы**

- Показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты.
- Показатели скорости бизнес-процессов.
- Расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив — аналог **ROI**.
- Навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе. Параметры оцениваются с помощью анкетирования, тестирования или интервью.
- Организационные возможности. Здесь сравнивается скорость бизнес-процесса до нововведений и после.



Бенчмаркинг оценки эффективности человеческого капитала

В качестве примера Системы показателей по оценке эффективности инвестиций в персонал, приведем основные показатели ведущего института в области HR-менеджмента HR-Saratoga Institute (1984-1994):

- Доход на одного работающего
- Расход на одного работающего
- Компенсации как % от дохода
- Компенсации как % от расходов
- Стоимость бенефитов как % от дохода
- Стоимость бенефитов как % от расходов
- Стоимость бенефитов как % от компенсации
- Стоимость пенсионных бенефитов как % от расходов
- Стоимость бенефитов на одного пенсионера
- Процент вновь принятых работников от общего числа
- Стоимость привлечения
- Время заполнения вакансии
- Время стартового периода
- Расходы HR отдела в % от общих
- Отношение количества HR персонала к общему числу работников
- Расходы HR отдела на одного работающего в компании
- Процент компенсаций супервайзеров
- Стоимость компенсаций рабочих как % расходов
- Стоимость компенсаций рабочих на одного работника
- Стоимость компенсаций рабочих на одну жалобу
- Количество прогулов
- Увольнения по инициативе компании
- Увольнения по инициативе работника
- Увольнения по инициативе работника / стаж
- Кол-во сделанных предложений/кол-во принятых



Принципиальные отличия предлагаемой НП «ОПТИМА ПРОЕКТ» методики оценки эффективности человеческого капитала от западных

- ❖ **Позволяет оценить эффективность инвестиций в человеческий капитал, а не эффективность работы HR-службы**
- ❖ **Обеспечивает проведение сравнительного анализа эффективности отдачи различных групп профессий компании**
- ❖ **Дает возможность сравнить эффективность инвестирования в группы профессий в случае когда они находятся в штате компании, с их эффективностью в случае использования услуг аутсорсинга по данным группам профессий**



Виды издержек трудовых ресурсов

- Приобретение и первоначальная подготовка персонала
 - Содержание персонала
 - Развитие персонала
 - Сохранение персонала



По элементный состав издержек на приобретение и первоначальную подготовку персонала



По элементный состав издержек на содержание персонала



По элементный состав издержек на развитие персонала



По элементный состав издержек сохранения персонала



Позиционирование бизнес процессов по отношению к созданию добавленной стоимости

Прибыли и убытки человеческого капитала на примере одного предприятия стекольной промышленности

Прибыль		
Добавленная стоимость человеческого капитала	31 254 783	Прибыль меньше расходов на деятельность, не связанную с персоналом
Прямые расходы		
Приобретение	635 689	Расходы на найм
Содержание	15 456 980	Расходы на зарплату и льготы
Развитие	1 429 050	Расходы на обучение
Общая прибыль	13 733 064	
Косвенные расходы		
Вакантность	1 856 344	Прибыль, потерянная за время незанятых мест
Кривая обучения	2 603 567	Прибыль, потерянная из-за неполной производительности во время первого года работы
Чистая прибыль (до уплаты налогов)	9 273 153	



Результаты анализа эффективности использования человеческого капитала на примере предприятий стекольной промышленности

Доля затрат на оплату труда в общих операционных расходах

Затраты на
оплату труда
17%

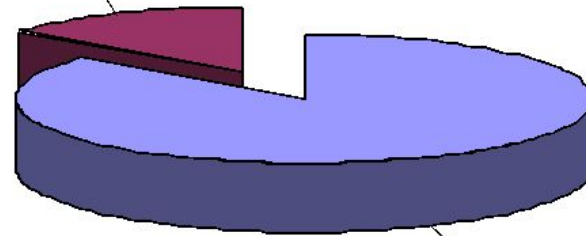


Операционные
расходы без
затрат на
оплату труда
83%



Отдача от вложений в человеческий капитал превышает отдачу от вложений в другие операционные расходы более чем в 6 раз

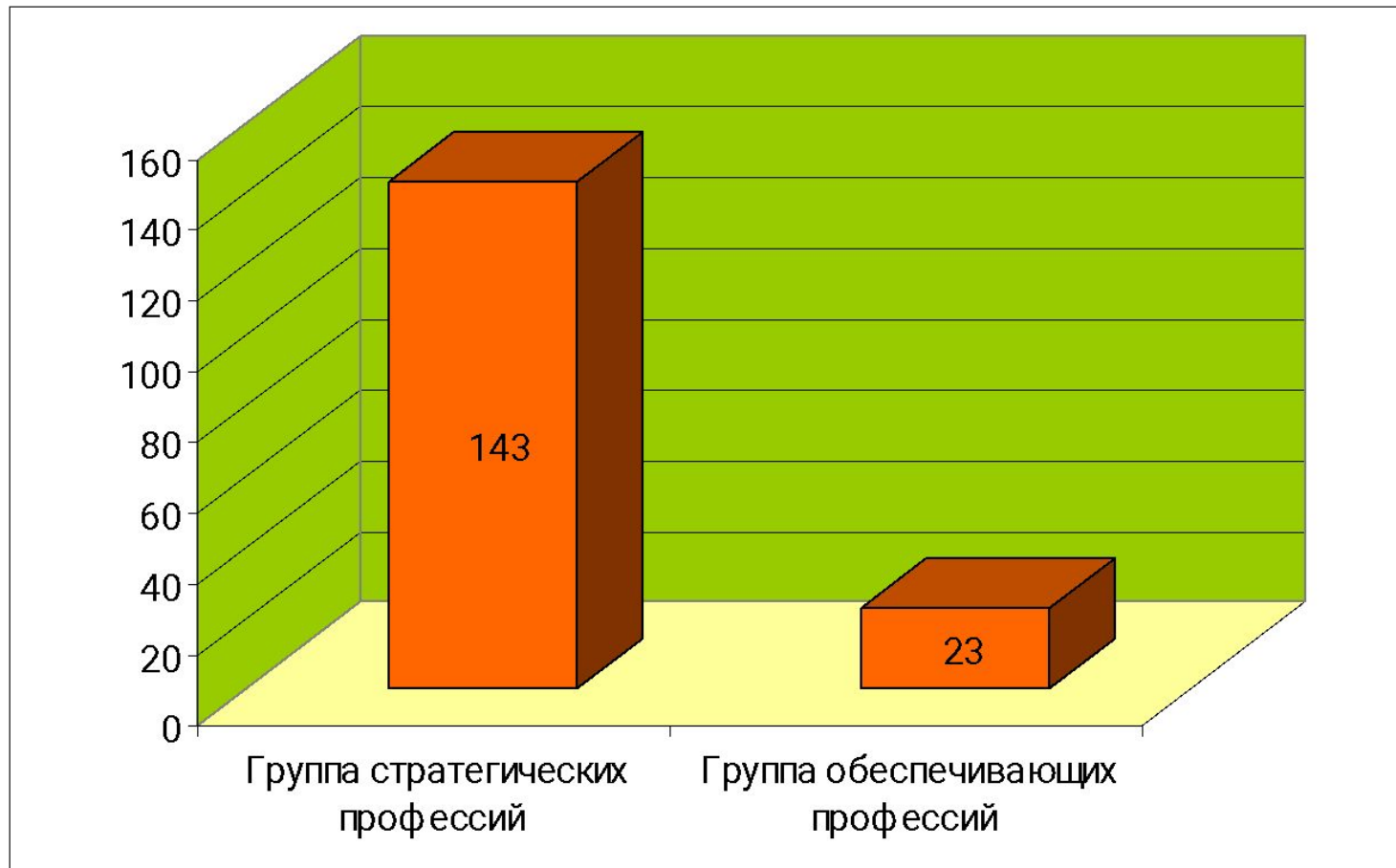
Прибыль,
получаемая с
1-го рубля
вложенного в
в прочие
операционные
расходы
14%



Прибыль,
получаемая с
1-го рубля
вложенного в
человеческий
капитал
86%

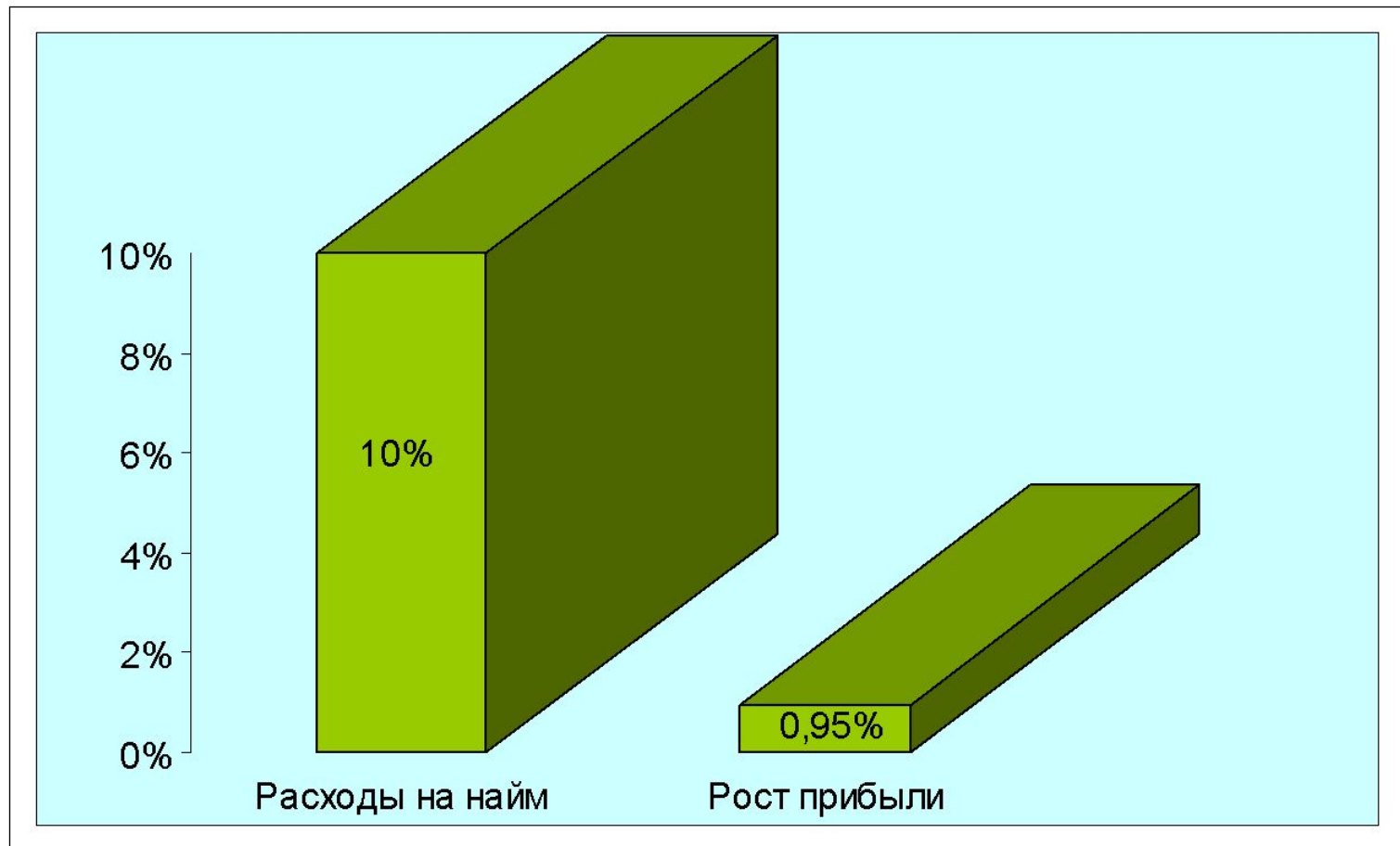


Добавленная стоимость из расчета на 1 рубль оплаты труда по группе стратегических профессий более чем в 6 раз превышает этот показатель по группе профессий обеспечивающих нормальные условия процесса создания
СТОИМОСТИ



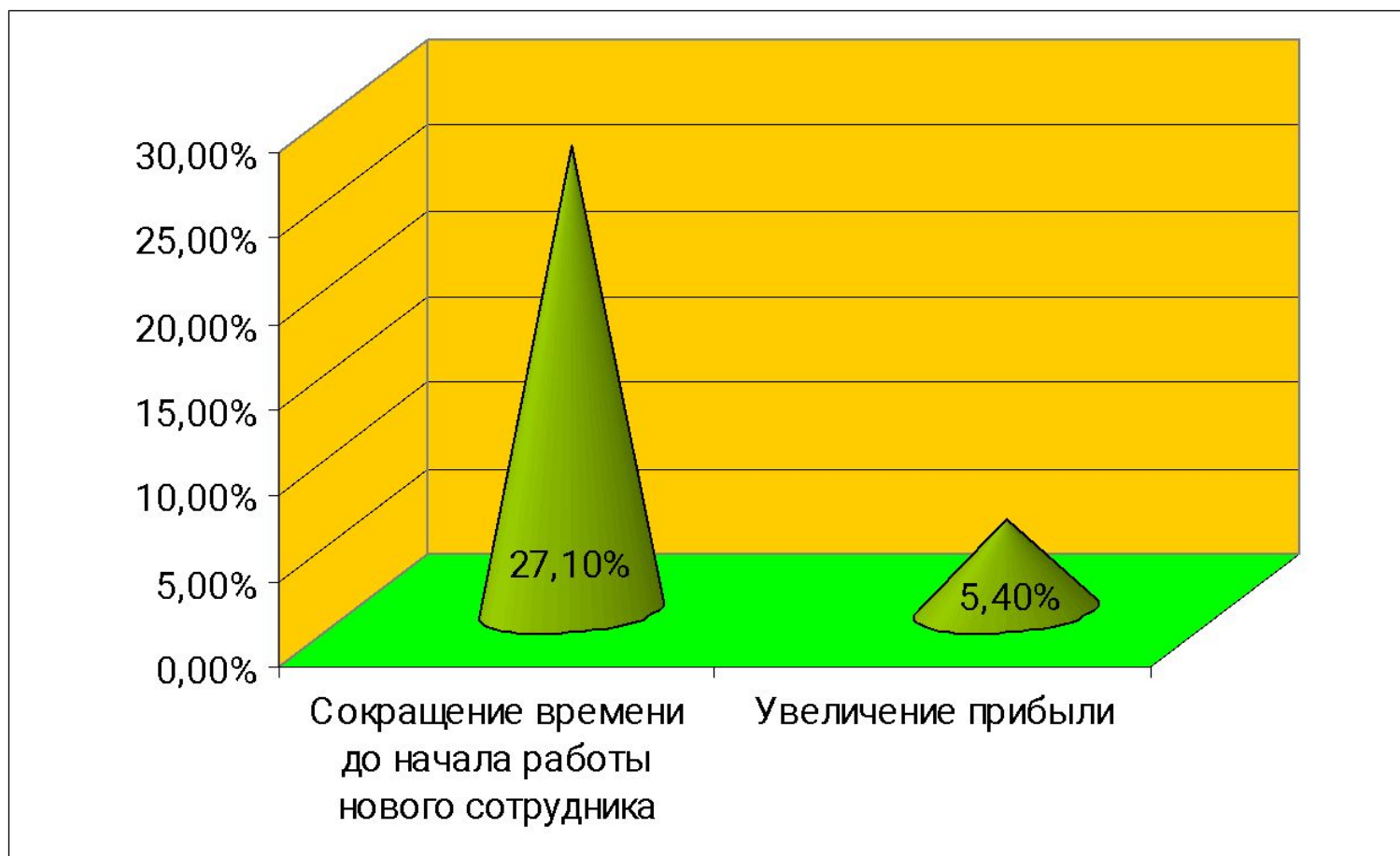


Сокращение расходов на найм персонала приводит к росту прибыли



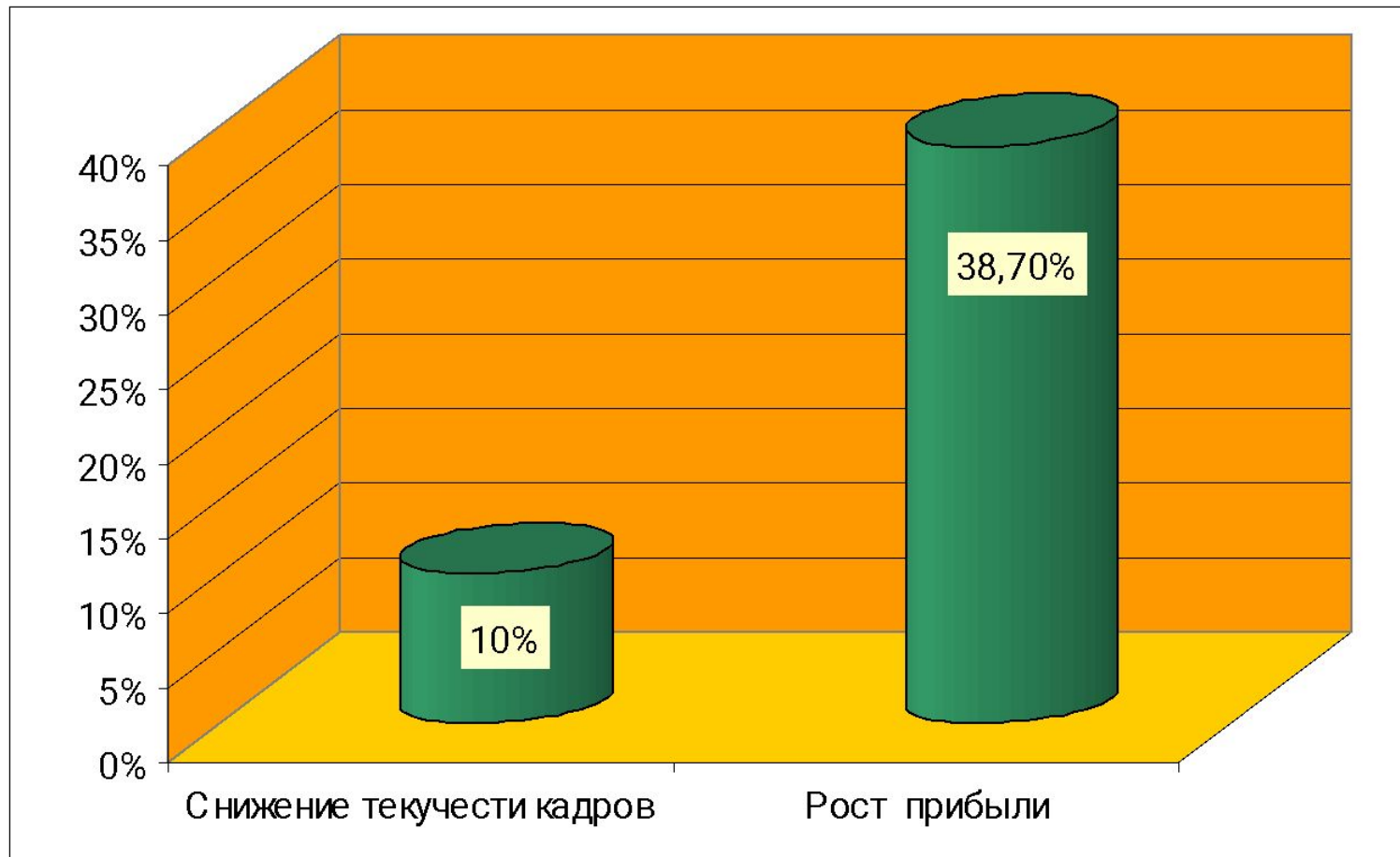


Сокращение времени до начала работы нового сотрудника





Сокращение текучести кадров приводит к росту прибыли





В своей книге «Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала»

Як Фитц-енц подчеркнул самую характерную особенность преуспевающей компании

Измерять эффективность человеческой деятельности не только возможно, но и необходимо для удержания жизнеспособной позиции на рынке.



Научно-практические разработки и авторские права

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ



СВИДЕТЕЛЬСТВО
о государственной регистрации программы для ЭВМ
№ 2008610720

Система универсальной комплексной методики
скоростного строительства энергообъектов

Правообладатель(и): **Иванченко Александр Александрович (RU),
Алексеев Юрий Валерьевич (RU)**

Автор(ы): **Иванченко Александр Александрович,
Алексеев Юрий Валерьевич (RU)**

Заявка № 2008610266
Дата поступления 29 января 2008 г.
Зарегистрировано в Реестре программ для ЭВМ
11 февраля 2008 г.

Руководитель Федеральной службы по интеллектуальной
собственности, патентам и товарным знакам



Б.И. Самойлов



РОССИЙСКОЕ
АВТОРСКОЕ ОБЩЕСТВО



СВИДЕТЕЛЬСТВО
№ 12501

о депонировании и регистрации произведения –
объекта интеллектуальной собственности

Настоящим удостоверяется, что в Российском Авторском Обществе
депонирован и зарегистрирован объект интеллектуальной собственности –
*авторское описание Провода социально-развития трудовых ресурсов и
территорий под названием «Автономная некоммерческая
благотворительность»,* автором которого, по его собственному заявлению,
является **Алексеев Юрий Валерьевич.**


По заявлению указанного автора, все права на данный объект
интеллектуальной собственности, созданный с 10 сентября 2001 года по 10
сентября 2007 года, принадлежат исключительно вышеназванному лицу.

Алексеев Ю.В. свидетельствует, что при создании вышеназванного
объекта им не были нарушены права интеллектуальной собственности других
лиц.


Соответствующая запись в Реестре под № 12501 от 14 сентября 2007
года имеется.

Копия произведения хранится в архиве Российского Авторского
Общества.

По уполномочению РАО
и.о. начальника отдела по регистрации
депонированию объектов интеллектуальной
собственности и правообладателей



И.П. Гарифуллина



РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ



СВИДЕТЕЛЬСТВО
о государственной регистрации программы для ЭВМ
№ 2008610720

Система универсальной комплексной методики
скоростного строительства энергообъектов

Правообладатель(и): **Иванченко Александр Александрович (RU),
Алексеев Юрий Валерьевич (RU)**

Автор(ы): **Иванченко Александр Александрович,
Алексеев Юрий Валерьевич (RU)**

Заявка № 2008610266
Дата поступления 29 января 2008 г.
Зарегистрировано в Реестре программ для ЭВМ
11 февраля 2008 г.

Руководитель Федеральной службы по интеллектуальной
собственности, патентам и товарным знакам



Б.И. Самойлов





Общероссийский союз
"Помощь и созидание"
AllRussian Union
"Assistance and creation"



Некоммерческое партнерство
Межрегиональный центр содействия
развитию трудовых ресурсов и территорий

ОПТИМА ПРОЕКТ

Наши координаты:

г.Москва,
Волхонка 15, стр.3

Тел. +7 800 777 4 777
+7 (495) 210-65-25

www.optima-project.ru

e-mail: info@optima-project.ru

© 2007, 2008