



кадровая политика фирмы

Калабина Елена Георгиевна

Система отношений «работник- работодатель» в экономической организации

Проблемы, связанные с организацией трудового процесса, подготовкой и набором кадров, выбором системы заработной платы и т. д.

СУБЪЕКТЫ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ:

Наёмный работник – это человек, заключивший трудовой договор с представителем предприятия, общественной организации или государства.

Работодатель – это человек, нанимающий для выполнения работы одного или нескольких работников. Он может быть собственником средств производства или его представителем.

Самоорганизующиеся группы работников, профсоюз отражает защищает экономические интересы наёмных работников или лиц свободных профессий.

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

Предметное поле изучения системы отношений «работник- работодатель» в экономической организации

Изменения основных параметров трудового процесса

Переход части функций контроля за трудовым процессом от работодателя к потребителям

Усложнение взаимосвязи между производительностью и социальными параметрами трудового процесса

Появление новых характеристик, отражающих положение работника в организации

Проблема перераспределения ответственности в организации

Возрастание роли обучения в трудовом процессе

Появление неиерархических (сетевых) форм управления трудом

Функционирование рынка труда

Необходимость роста эффективности труда и формирование современных организационных структур предприятий

Поиск оптимальной структуры персонала фирмы - концепция внутренних рынков труда

Развитие аутсорсинга и аутстаффинга персонала

Усиление внешней мобильности рабочей силы в противовес внутренней

Усложнение структуры общего вознаграждения работников

Рост значимости социальных гарантий

Расширение информационной базы о персонале

Современные проблемы системы отношений «работник- работодатель» в экономической организации

- **Снижение значимости специфических знаний как фактора монопольного положения отдельных групп работников**
- **Возникновение областей знаний, которые из-за своей широты не могут быть номинально закреплены за отдельным работником (например, знания по реинжинирингу и реструктуризации)**
- **Перерастание трудовых отношений между работниками и работодателями в договорные**
- **Постепенное снижение влияния профсоюзов , организованных по внутрифирменному принципу**
- **Формирование разнообразных систем построения трудовых отношений для работников с различным статусом**
- **Возникновение и распространение саморегулирующих организаций**
- **Демонополизация и индивидуализация трудовых отношений**
- **Распространение моделей трудовых отношений без профсоюзов –неюнионизированные модели**

Персонал - совокупность физических лиц (работников), которые состоят с работодателем в отношениях, регулируемых трудовыми договорами (**профессиональная трудоспособность, общая трудоспособность, профессиональная подготовленность, профессиональная адаптация, профессиональная пригодность**)

Аутсорсинг персонала - предполагает трех участников и два вида услуг

Заемный работник,

агентство, оказывающее услуги аутстаффинга и лизинга персонала

Предприятие заказчик

Для экономии издержек

Для адаптации к колебаниям спроса и для повышения гибкости

Основные числовые характеристики персонала

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



Структура персонала организации

- категории
- сфера деятельности
- структурное подразделение
- место основной работы
- имущественные отношения
- профессия и квалификация
- Уровень квалификации
- Гражданство
- стаж работы
- тип трудового контракта
- пол
- возраст
- уровень образования
- системы оплаты ит.п.

Структура персонала

статистическая – отражает распределение и движение персонала в разрезе категорий и групп должностей:

1) персонал основных видов деятельности – лица, работающие в основных и вспомогательных подразделениях, занятые созданием продукции, услуг или обслуживанием этих процессов.

2) персонал не основных видов деятельности – работники ЖКХ, социальной сферы.

аналитическая – определяется на основе специальных исследований и делится на:

1) общая – характеризует персонал по возрасту, стажу, профессии и образованию.

2) частная – детальное исследование персонала (по сменности, механизации труда и т.д.).

Функциональная структура персонала

рабочие – создают материальные ценности и оказывают услуги производственного характера.

- А) основные
- Б) вспомогательные

Рабочие классифицируются по:

- А) профессии
- Б) возрасту
- В) формам и системам оплаты труда
- Г) стажу.

служащие – относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно интеллектуальным трудом.

К служащим относятся **руководители** :

- высший уровень.
- средний уровень.
- низший уровень.

специалисты – решают управленческие проблемы.

прочие служащие – осуществляют подготовку и оформление документов, учёт, контроль и хозяйственное обслуживание.

Профессионально- квалификационная структура

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

Профессии рабочих включаются в Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, в соответствии с ЕТКС (единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих).

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

Профессионально-квалификационная структура

Различают квалификацию:

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

работника – это совокупность приобретённых человеком профессиональных качеств.

Рабочие, по квалификации, делятся на следующие группы:

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

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

трудоустройству к внешним и внутренним изменениям.

Она достигается за счёт гибкой оплаты труда и гибкого использования кадров.

Гибкое использование персонала достигается:

за счёт **функциональной гибкости работников** – расширение квалификации работников и организации трудового процесса.

за счёт **разнообразия форм найма и их иерархии**, что позволяет фирме без специальных усилий органично изменять численность работников и размеры оплаты их труда.

Использование разнообразных форм найма сформировало особую структуру рынка труда – “двойной рынок труда”, который предполагает его сегментацию на стабильную часть кадров и периферийные группы.

Тип стратегического поведения экономической организации в отношении системы управления персоналом [Miles,Snow,1984]

Защитники

- Стратегия «создания» ЧР, - глубокого проникновения на рынок,
- Узкий и стабильный организационный домен,
- Высокая степень формализации при комплектовании персонала,
- Интенсивное обучение сотрудников, ориентированное на процесс
- Система оценки деятельности и четкая ориентация вознаграждения на место отдельной должности организационной иерархии.

Разведчики

- Стратегия активного «добывания» ЧР – стратегия «первого хода»
- Поиск возможностей в активном привлечении сотрудников с необходимым уровнем квалификации с внешнего рынка труда
- Менее интенсивное обучение и развитие персонала
- Система оценки деятельности и вознаграждения, ориентированные на достигнутые результаты.

Аналитики

- Стратегия «распределения» ЧР осторожного проникновения
- Комбинация возможностей в привлечении сотрудников с необходимым уровнем квалификации с внешнего рынка труда и «выращивание» персонала
- Поддержание системы обучения и развитие персонала
- Система оценки деятельности и вознаграждения, ориентированные на достигнутые результаты и место в организационной иерархии..

Внутренний рынок труда организации организаций (*internal labor market - ILM*) - пространственно локализованная границами фирмы, гибридная система социально - трудовых отношений как совокупность рыночных и институциональных механизмов взаимодействия между работодателем и работником, внутри которой назначение цены рабочей силы и ее размещение определяются административными правилами и процедурами и рыночными

Отличительные особенности функционирования внутреннего рынка труда организации

- Сегментация персонала на кадровое ядро и кадровую периферию с учетом ценности сотрудников для фирмы, дискриминационные проявления для данных групп
- Признание специфичности и уникальности человеческого капитала отдельных групп персонала
- Поддержание инвестиций в профессиональную подготовку, опыт, навыки, знания, развитость и эффективность системы внутрифирменного дополнительного профессионального обучения персонала
- Преобладание внутрифирменной трудовой мобильности и наличие административных процедур продвижения персонала
- Относительная независимость ставки заработной платы отдельных работников от стоимости аналогичного вида услуг труда на внешнем рынке,
- Иерархия должностей и рабочих мест, заполнение вакансий вышестоящего уровня за счет продвижения нижестоящего персонала фирмы, создание карьерной лестницы,
- Долгосрочные взаимоотношения между работодателями и работниками;
- Стимулирование положительной зависимости между размером и структурой общего вознаграждения сотрудника и стажем работы на фирме и другие.

Модель фирмы с разнообразными формами найма

кадровое ядро - квалифицированные работники, доказавшие свою лояльность фирме. Они имеют прочный трудовой договор, полноценное материальное вознаграждение и систему льгот.

периферийная группа - работники, нанятые на специальных условиях, начиная от найма работника с улицы на несколько дней и кончая наймом работника на испытательный срок.

Таким образом, складывается иерархия кадровой структуры по условиям найма.

Условия найма разделены на типы с разной степенью выгоды для работников.

К периферийным формам относятся:

- 1) краткосрочные контракты.
- 2) разделение работ или должностей.
- 3) частичная занятость.
- 4) временная работа.
- 5) трудовое соглашение.
- 6) подряд.
- 7) домашний труд.
- 8) аутсорсинг

система отношений «работник-работодатель» в экономической организации

Система отношений «работник- работодатель» образует кадровую политику организации в совокупности с функциями.

Системы отношений «работник- работодатель» в экономической организации

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

Включает в себя службу управления персоналом, выполняющую определённую задачу и линейных руководителей.

Комплекс специализированных структурных подразделений управленческого аппарата организации.

Кадровая политика предприятия



Кадровая политика фирмы

Политика вознаграждения и мотивации – деятельность по построению компенсационных систем вознаграждения персонала.

Политика занятости – деятельность по обеспечению фирмы работниками - наём, отбор и приём, приём, перемещения и увольнения, учет рабочего времени и соблюдение требований техники безопасности

Политика социального взаимодействия и коммуникаций – деятельность по регулированию групповых и личностных взаимоотношений, конфликтов, стрессов, ориентированная на проведение социально-психологической диагностики отношений



Политика развития и обучения персонала – деятельность по переподготовке, обучению и адаптацию новых работников, оценке кандидатов на вакантные должности, аттестации персонала, планированию карьеры, работе с резервом.

Политика вознаграждения и мотивации персонала

Мотивы- внутренние побудители человека к деятельности, в которых находят отражение его психологические особенности

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

Классификация мотивов

- **Органические мотивы** (голод, жажда, половое влечение, материнское чувство, ощущение боли, холода и т.д.)
- **Эмоциональные мотивы** (страх, или стремление к безопасности, агрессивность)
-  **Социальные мотивы** (стремление к контактам, жажда власти, жажда деятельности)
-  **Деятельные мотивы** (потребности в опыте, в физической деятельности, любопытство, потребность в возбуждении, жажда творчества)

Политика вознаграждения и мотивации персонала

Внутренняя мотивация

определяется такими факторами как значимость работы, возможность реализовать природные способности, полезность работы, этическая ориентация(содержательная, ролевая)

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

Трудовая мотивация

Теории мотивации:

**содержательные (что хотят?) и
процессуальные (как достичь?)**

Мотивационный менеджмент –использование средств стимулирования для достижения целей организации

Компенсационное моделирование –создание системы стимулирования, направленной на формирование системы мотивации персонала

Стимулы, обеспечивающие заинтересованность работников в результатах

Стимулы, обеспечивающие лояльность и приверженность работников работодателю (организации)

Стимулы, обеспечивающие воспроизводство рабочей силы

Мотивы профессиональной деятельности

Денежный заработок

Стремление к продвижению по работе

Стремление избежать критики со стороны
руководителя и коллег

Стремление избежать возможных наказаний или
неприятностей

Потребность в достижении социального статуса,
престижа и уважения со стороны коллег

Удовлетворение от самого процесса и результата
работы

Возможность наиболее полной самореализации в
данном виде деятельности

Мотивационные типы сотрудников

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

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

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

Политика вознаграждения и мотивации персонала

Целевая направленность системы вознаграждения

- воспроизводство рабочей силы,
- регулирование спроса и предложения услуг труда,
- стимулирование качества, количества и результатов труда

Варианты взаимных обязательств между работниками и работодателями

Высокая оплата –
низкие обязательства
«наемные убийцы»

Высокая оплата –
высокие обязательства
культурные

Низкая оплата –
низкие обязательства
сотрудники как «товар»

Низкая оплата –
высокие обязательства
семейные

Основные политические направления как фундамент построения эффективной системы мотивации и стимулирования персонала в рыночных условиях

внутреннее выравнивание

(насколько по разному должны оплачиваться разные типы и уровни знаний , умений и работы внутри одной организации?)

○ внешняя конкурентоспособность

(Какая общая величина вознаграждения должна быть у сотрудника по сравнению с компаниями- конкурентами? Какие формы вознаграждения должны использоваться?)

○ оценка вклада сотрудников в общий результат

(Должны ли повышения оплаты быть связаны с индивидуальной и / или коллективной эффективностью, с опытом, и /или непрерывным обучением, с личными потребностями, с изменениями стоимости жизни или эффективностью структурного подразделения(единицы)?)

○ управление системой оплаты и мотивации труда

(насколько открытыми и прозрачными для сотрудников должны быть решения по оплате труда?? Кто должен принимать решения в разработке и управлении системой?)

Внутренне выровненная структура оплаты труда персонала компании

- Признание структуры оплаты труда персонала компании **справедливой** , если она основана на объективной оценке работы и умениях , требующихся для выполнения этой работы
- если у сотрудников есть возможность участвовать в определении или влиянии на структуру

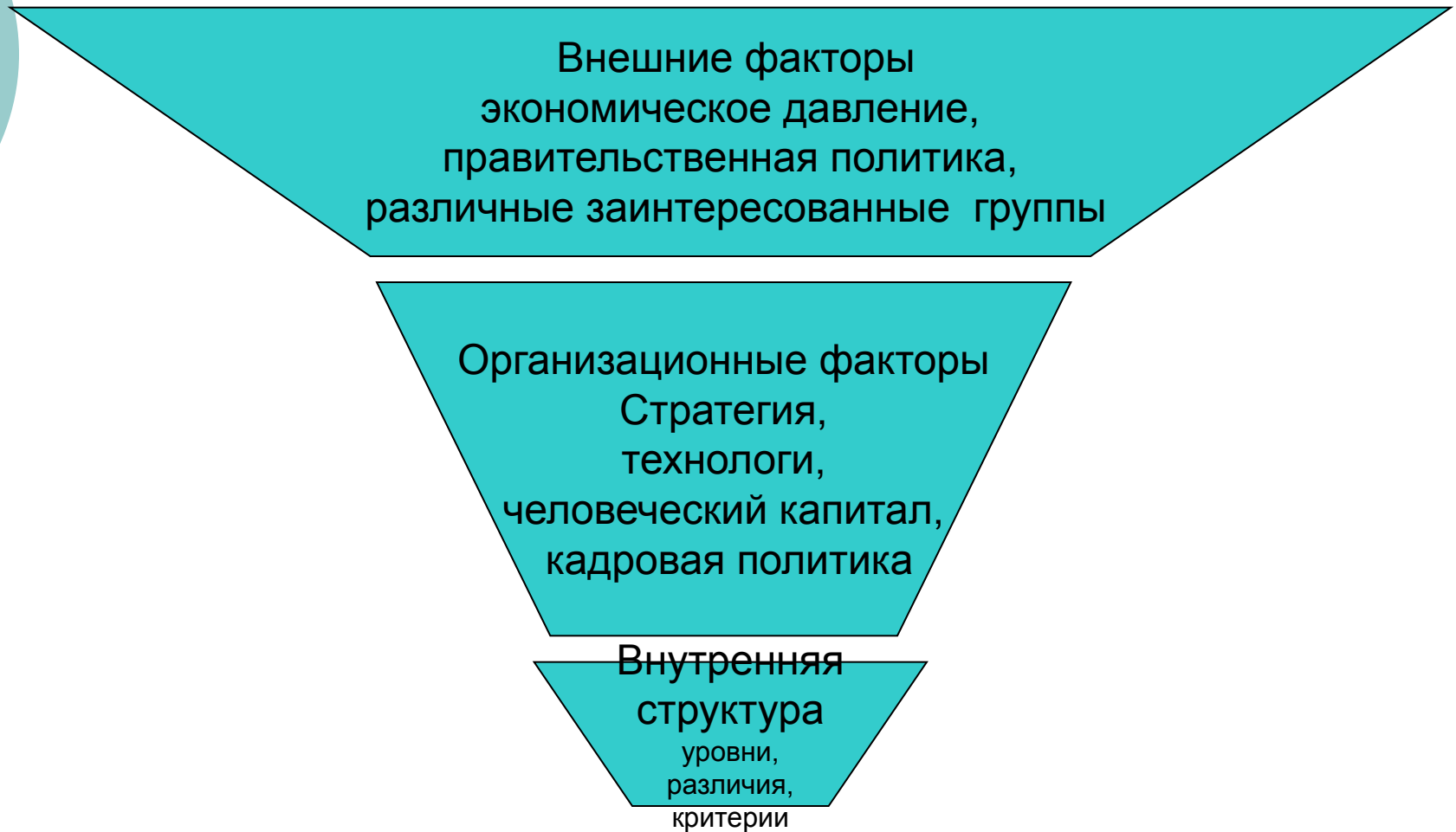
Процессуальная справедливость - признание и принятие процедур по определению структуры вознаграждения

Дистрибутивная справедливость - принятие результатов осуществления процедур по определению структуры вознаграждения

Процедуры оплаты признаются справедливыми , если :

- ✓ имеют последовательно применение ко всем сотрудникам,
- ✓ сотрудники принимают участие в процессе разработки и включены в процедуру апелляции,
- ✓ использование точных и достоверных сведений

Что задает внутреннюю структуру оплаты труда («зарплатная воронка»)?



Политика вознаграждения и мотивации персонала

Основные элементы системы
организации и оплаты труда на
предприятии

тарифная система

нормирование труда

форма оплаты труда

ТАРИФНАЯ СИСТЕМА



Тарифная система оплаты труда

Тарифные ставки (оклады)

Тарифная сетка

Тарифный разряд

Тарифные коэффициенты

Тарифно – квалификационные справочники

ПОВРЕМЕННАЯ ФОРМА ОПЛАТЫ ТРУДА

ПОВРЕМЕННАЯ ФОРМА ОПЛАТЫ ТРУДА

Простая повременная
система

Повременно–
премиальная
система

Повременная форма оплаты труда и ее системы

- Повременная форма оплаты труда персонала – это оплата ,которая производится по установленной тарифной ставке или окладу за определенное количество фактически отработанного времени.
- Размер оплаты труда за определенный период времени зависит только от вида требований предъявляемых к работнику на данном рабочем месте
- при этом исходят из того, что в рабочее время работник добивается в среднем нормальных результатов Повременная форма оплаты ориентируется на степень сложности труда , определенную путем способом

Система оплаты труда – это способ соизмерения размера оплаты за труд с его результатами (либо затратами)

Целесообразность применения повременной формы оплаты труда

- **Затраты на определение планового и учет произведенного количества продукции относительно высоки**
- **Количественный результат труда уже определен ходом рабочего процесса (например, работа на конвейере)**
- **Количественный результат труда не может быть измерен и не является определяющим (например, деятельность в сфере управления)**
- **Качество труда важнее его количества**
- **Работа является опасной, неоднородна по своему характеру и нерегулярна по нагрузке**

Простая повременная система и повременно – премиальная система оплаты труда

Простая повременная система системы оплаты труда

Согласно данной системе заработная плата начисляется по присвоенной работнику тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время

применяется для оплаты труда части рабочих – повременщиков , а также руководителей, специалистов и служащих

По способу начисления данная система подразделяется на три вида :

- **почасовую** - оплата производится исходя из часовой тарифной ставки соответствующей разряду рабочего , и фактического количества отработанных им часов за расчетный период
- **поденную** - оплата производится исходя из дневной тарифной ставки соответствующей разряду рабочего , и фактического количества отработанных им дней (смен) за расчетный период
- **помесячную** оплата производится исходя из твердых месячных окладов , числа рабочих дней за расчетный период, и числа рабочих дней , фактически отработанных работником в данном месяце

Повременно – премиальная система оплаты труда

используется в целях повышения стимулирующего значения оплаты труда и предполагает применения премиальных(поощрительных) систем за улучшение показателей работы по заранее установленным показателям

СДЕЛЬНАЯ ФОРМА ОПЛАТЫ ТРУДА

Сдельная форма оплаты труда

Прямая сдельная

Сдельно - премиальная

Сдельно - прогрессивная

Косвенно - сдельная

Аккордная

Сдельная форма оплаты труда персонала - это форма, при которой заработная плата работнику (или группе работников) начисляется в заранее установленном размере на каждую единицу выполненной работы , выраженной в количестве производственных операций, штуках, тоннах ,м и т.п.

Основа сдельной формы оплаты труда персонала - сдельная расценка

Сдельная расценка - величина производная от тарифной ставки и определяется расчетным путем

Трудовой кодекс гласит:

« При сдельной оплате труда расценки определяются исходя из установленных разрядов ,тарифных ставок, окладов и норм выработки (норм времени).

Сдельная расценка определяется путем деления часовой (дневной) ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на часовую (дневную) норму выработки.

Сдельная расценка может быть определена также путем умножения часовой или дневной ставки, на установленную норму времени в часах или днях »

Целесообразность применения сдельной форма оплаты труда

- **имеется количественный результат труда работника**
- **количественный результат может быть измерен**
- **существует необходимость увеличивать объемы произведенной продукции или выполняемых работ и услуг**
- **рост выработки вследствие сдельной оплаты труда исключает ухудшение качества продукции (работ ,услуг),нарушение технологии производства, техники безопасности**

Условия применения сдельной формы оплаты труда

- **Хорошо поставленный учет количественных результатов труда**
- **Эффективная организация нормирования и правильная тарификация работ**
- **Строгий контроль за качеством продукции, работ, услуг**
- **Нормальная организация труда, исключающая перебои в работе, простои, несвоевременную выдачу производственных заданий**
- **Реальная возможность у работника увеличить выпуск продукции (объем выполненных работ, услуг) по сравнению с установленными нормами**

Сдельная форма оплаты труда и ее системы

В зависимости от формы организации и оплаты труда сдельная оплата подразделяется на :

- индивидуальную
- коллективную

индивидуальная оплата возможна на работах , где труд каждого работника подлежит точному учету и зависит от изготовленной работником годной продукции и сдельной расценки на единицу изделия

коллективная оплата означает , что оплата труда рабочего зависит от результатов работы группы, бригады, коллектива и основывается на пооперационных (индивидуальных) или на коллективных (комплексных) расценках.

Коллективная сдельная форма оплаты труда и ее системы

- Коллективные сдельные расценки рассчитываются на пооперационных (индивидуальных) или укрупненных и комплексных норм
- Распределение коллективного заработка между отдельными работниками не должно быть уравнительным
- Необходимо учитывать личный вклад каждого в общие результаты на основе коэффициентов трудового участия (КТУ)

коэффициенты трудового участия (КТУ)

- это обобщенная количественная оценка личного вклада каждого работника в совокупный результат структурного подразделения

При установлении КТУ учитывается, как правило, производительность труда работника, сложность выполняемой работы и качество продукции, соблюдение им трудовой и производственной дисциплины, отношение к своим служебным обязанностям и др.

Порядок определения и применения КТУ устанавливается согласно действующему на предприятии положению

С учетом КТУ распределяется

- тарифная заработная плата, определяемая пропорционально тарифной ставке и фактически отработанному времени каждым работником
- сдельный приработок (сверхтарифная часть заработной платы, образуемая за счет перевыполнения норм выработки у рабочих сдельщиков)
- коллективная премия

Расчет сдельного заработка при прямой сдельной системе оплате труда осуществляется путем начисления работнику по заранее установленной расценке за каждую единицу

качественно произведенной продукции

Исходные данные

Работник 5-го разряда отработал за месяц 165 часов в условиях 40- часовой рабочей недели. В течении месяца он выполнил задание по обработке трех деталей

Характеристики выполняемой работы приведены в таблице определить сдельный заработок работника за месяц, удельный вес тарифной части и процент выполнения норм

Наименование детали	разряд работы	Часовая тарифная ставка, руб.	Норма времени на деталь, мин.	Количество изготовленных деталей ,шт.
и-2345	3	60,8	2	3000
и-3465	4	68,7	4	1800
и-5522	5	77,7	10	200

Расчет сдельного заработка при прямой сдельной системе оплаты труда

определение сдельной расценки

- определение суммы сдельного заработка
- определение тарифного заработка работника (5 -го разряда)
- определение удельного веса тарифного заработка в сдельной заработной плате
- определение выработки рабочего за месяц
- определение уровня выполнения норм

Расчет сдельного заработка при прямой сдельной системе оплаты труда

определение сдельной расценки

и-2345 $60,8 * 2/60 = 2,02$

и-3465 $68,7 * 4/60 = 4,6$

и-5522 $77,7 * 10/60 = 13$

- определение суммы сдельного заработка

$$2,02 * 3000 + 4,6 * 1800 + 13 * 200 = 16940 \quad (+ 1690 \text{ разница между 3 и 5 разрядами } 77.7 - 60.8 = 16.9 * 100 \text{ часов}) = 18630 \text{ руб.}$$

- определение тарифного заработка работника (5 -го разряда)

$$77.7 * 165 = 12821 \text{ руб.}$$

- определение удельного веса тарифного заработка в сдельной заработной плате

$$12821 * 100 / 18630 = 68.81 \%$$

- определение выработки рабочего за месяц

- 253,3 нормо-часа

- определение уровня выполнения норм

- $253,3 * 100 / 165 = 154.4 \%$

Расчет сдельного заработка работника при сдельно - прогрессивной системе оплаты труда

- Согласно данной системе труд рабочего в пределах установленной нормы (базы) оплачивается по основным одинарным расценкам, а сверх установленной исходной базы (в течении твердо определенного жесткого срока) – по повышенным расценкам
- В рамках этой системы разрабатывается специальная шкала , устанавливающая степень увеличения сдельных расценок в зависимости от уровня превышения исходной нормы (базы)
Основные показатели , характеризующие шкалу:
число ступеней изменения сдельных расценок
степень возрастания расценок
- Считается , что наиболее эффективна шкала с одной – двумя ступенями и достаточно высоким уровнем превышения сдельных расценок (например, 1,5- 2,0 раза), материально заинтересовывающем рабочих в увеличении выработки

Расчет сдельного заработка при сдельно-прогрессивной системе оплаты труда

Исходные данные

при изготовлении изделия 1234 на узком рабочем месте, лимитирующем выпуск продукции подразделения, введена сдельно-прогрессивная оплата труда. Рабочий работает в условиях 36 часовой рабочей недели. Работа относится к 3-му разряду сложности, вариант шкалы приведен в таблице. Часовая тарифная ставка 67,3 руб. Фонд рабочего времени в отчетном периоде, в месяц - 150,6 час.

Норма выработки 200 деталей в месяц, фактически обработано 304 детали. Определите сдельный заработок рабочего.

Уровень выполнения нормы выработки	Расценка за выполнение операции (в % к расценке, принятой за исходную)
до 110	100
До 120	130
До 150	180
Свыше 150	200

Расчет сдельного заработка при сдельно-прогрессивной системе оплаты труда

- Определение сдельных расценок по диапазонам шкал

- Определение сдельного заработка с учетом обработанных деталей

Расчет сдельного заработка при сдельно-прогрессивной системе оплаты труда

Определение сдельных расценок по диапазонам шкал

при выполнении нормы выработки до 110 %

$$67,3 * 150,6/200 = 50,7$$

при выполнении нормы выработки до 120 %

$$50,7 * 1,3 = 65,9$$

при выполнении нормы выработки до 150 %

$$50,7 * 1,8 = 91,3$$

при выполнении нормы выработки свыше 150 %

$$50,7 * 2,0 = 101,4$$

- Определение сдельного заработка с учетом обработанных деталей расценки и количество деталей по диапазонам

$$50,7 - 220$$

$$65,9 - 20$$

$$91,3 - 60$$

$$101,4 - 4$$

$$\text{сдельный заработок } 50,7 * 220 + 65,9 * 20 + 91,38 * 60 + 101,4 * 4 = 18956 \text{ руб}$$

110%	$200 * 110/100 = 220$
120%	$200 * 120/100 = 240$
150%	$200 * 150/100 = 300$

Расчет сдельного заработка при косвенной сдельной системе оплаты труда

Данная система применяется для оплаты труда рабочих обслуживающих основные технологические процессы, и именно для той категории от темпа и качества работы которых действительно зависит выработка обслуживаемых ими основных рабочих. Размер заработка рабочих, ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых ими основных рабочих.

Поскольку обслуживаемые основные рабочие выполняют зачастую разные работы и имеют различные производственные задания (или различные нормы выработки), косвенные сдельные расценки определяются дифференцировано по каждому объекту обслуживания. Это могут быть как индивидуальные и коллективные рабочие места

Расчет косвенной сдельной расценки

$$P_{\text{кс}} = T / N_{\text{обс}} * O_{\text{пл}}, \text{ где}$$

T - дневная тарифная ставка рабочего, переводимого на косвенную сдельную оплату труда

N_{обс} - количество объектов, обслуживаемых по установленной норме рабочим,

O_{пл} – плановый объем производства (или норма выработки) для данного объекта обслуживания за смену

Расчет сдельного заработка при косвенной сдельной системе оплаты труда

Исходные данные

Рабочий 3-го разряда, занятый погрузкой, выгрузкой и транспортировкой продукции, обслуживает три рабочих места и находится на косвенной сдельной системе оплаты труда в условиях 40 – часовой рабочей недели. Часовая тарифная ставка 3-го разряда – 60,8 руб. Сменная норма выработки и процент выполнения норм на обслуживаемых рабочих местах представлены в таблице.

Определите :

- косвенные расценки по обслуживаемым объектам
- сменный сдельный заработок рабочего, оплачиваемого по косвенной сдельной системе оплаты труда

Табельный номер рабочего	Сменная выработка	Фактическая выработка	% выполнения норм
1201	200	260	
1202	400	400	
1203	100	120	

Расчет сдельного заработка при косвенной сдельной системе оплаты труда

- определение косвенных сдельных расценок

- определение сменного заработка рабочего ,оплачиваемого по косвенной сдельной системе

Расчет сдельного заработка при косвенной сдельной системе оплаты труда

определение косвенных сдельных расценок

$$(60.8 * 8.2) / 3 * 200 = 0,83 \text{ руб.}$$

$$(60.8 * 8.2) / 3 * 400 = 0,415 \text{ руб.}$$

$$(60.8 * 8.2) / 3 * 100 = 1,66 \text{ руб.}$$

- **определение сменного заработка рабочего ,оплачиваемого по косвенной сдельной системе**

$$0,83 * 260 + 0,415 * 400 + 1,66 * 120 = 581 \text{ руб.}$$

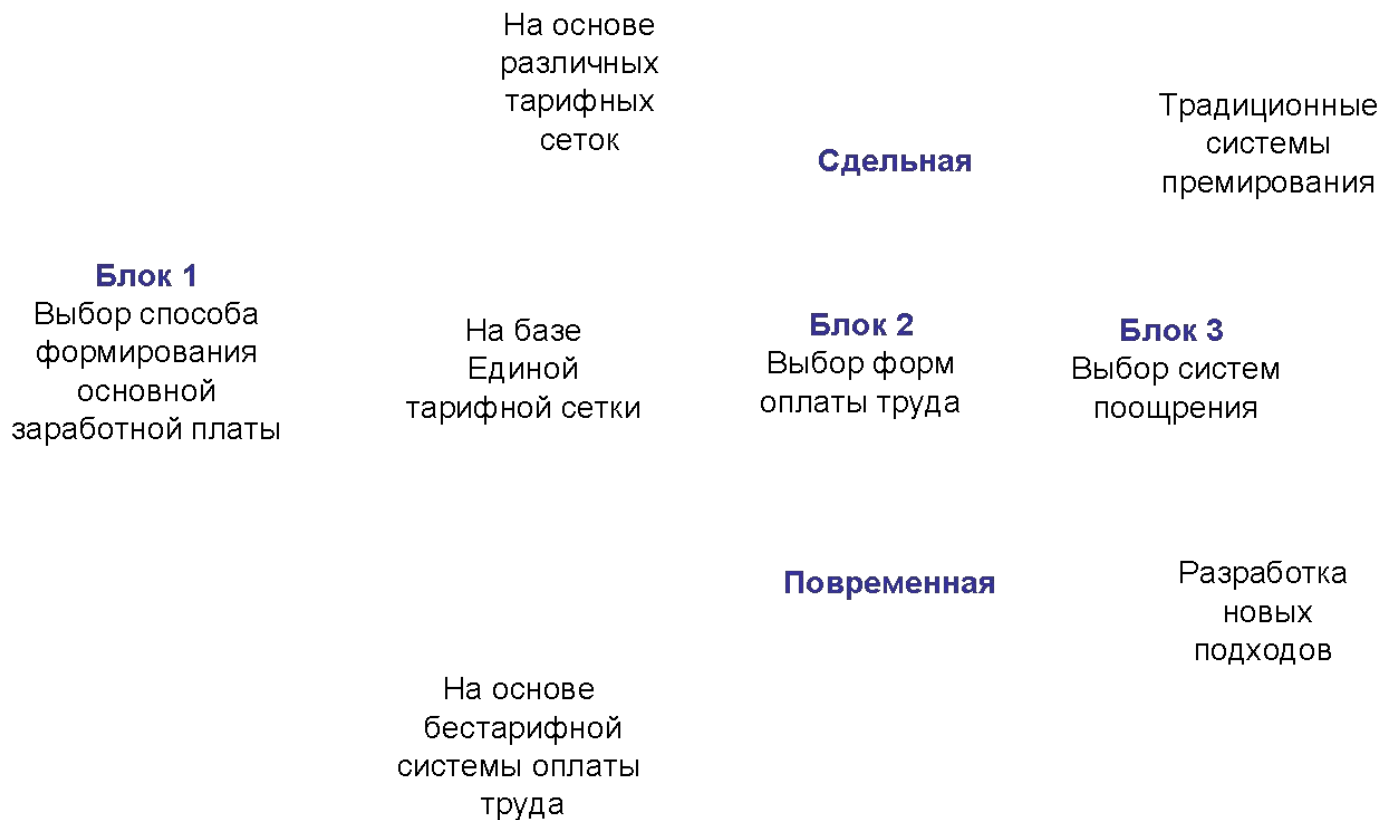
аккордная оплата труда
(разовая оплата завершенной работы);

Оплата устанавливается за весь комплекс выполненных работ

Для применения составляется калькуляция (смета):

- Полный перечень всех работ, входящих в общее аккордное задание
- Объемы работ
- Общая стоимость выполнения всех работ
- Общий размер оплаты за выполненное аккордное задание

ЛОГИКА ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА



ПОЛИТИКА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Продолжительность рабочего дня

Оценка условий труда	Оценка качества труда	Оценка количества труда	Н _{вр} Н _в	Оценка результатов труда
Аттестация рабочих мест	Тарификация работников и классификация работ	Нормирование труда	Н _{об} Н _ч Н _{уп}	Аттестация работников, контроль, учет результатов труда
Тарифные ставки	Тарифная система	Формы ЗП	НЗ	
Должностные оклады	Порядок выдачи ЗП В день В неделю В месяц	Системы ЗП	Форма выдачи ЗП натуральная Натурально-денежная денежная	Выплаты по результатам труда
Доплаты Компенсационного характера		Надтарифная ЗП	Доплаты за результаты труда	Премии за Результаты труда
				Участие в прибыли

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

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

В качестве аналитического инструментария для выявления различий в уровнях общего вознаграждения используется индекс Тейла (index Theil - T), который обладает аддитивностью по отношению к разным подгруппам:

$$T = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{w_i}{\bar{w}} \ln \frac{w_i}{\bar{w}},$$

где n - общая численность персонала предприятия;
 w_i - размер ежемесячного общего вознаграждения i - сотрудника предприятия;
- средняя величина ежемесячного общего вознаграждения сотрудника предприятия.

Индекс Тейла выполняет аксиому декомпозиции и может раскладываться на межгрупповую и внутригрупповую компоненты, которые в сумме будут равны значению агрегированного индекса, что позволяет определить зарплатное неравенство в каждой из иерархических групп фирмы g :

$$T = \underbrace{\sum_g \frac{n_g \bar{w}_g}{n \bar{w}} \ln \frac{\bar{w}_g}{\bar{w}}}_{\text{Inter - Theil}} + \underbrace{\sum_g \left(\frac{n_g \bar{w}_g}{n \bar{w}} \cdot \frac{1}{n} \sum_{i=1}^{n_g} \frac{w_i}{\bar{w}} \ln \frac{w_i}{\bar{w}} \right)}_{\text{Intra - Theil}}$$

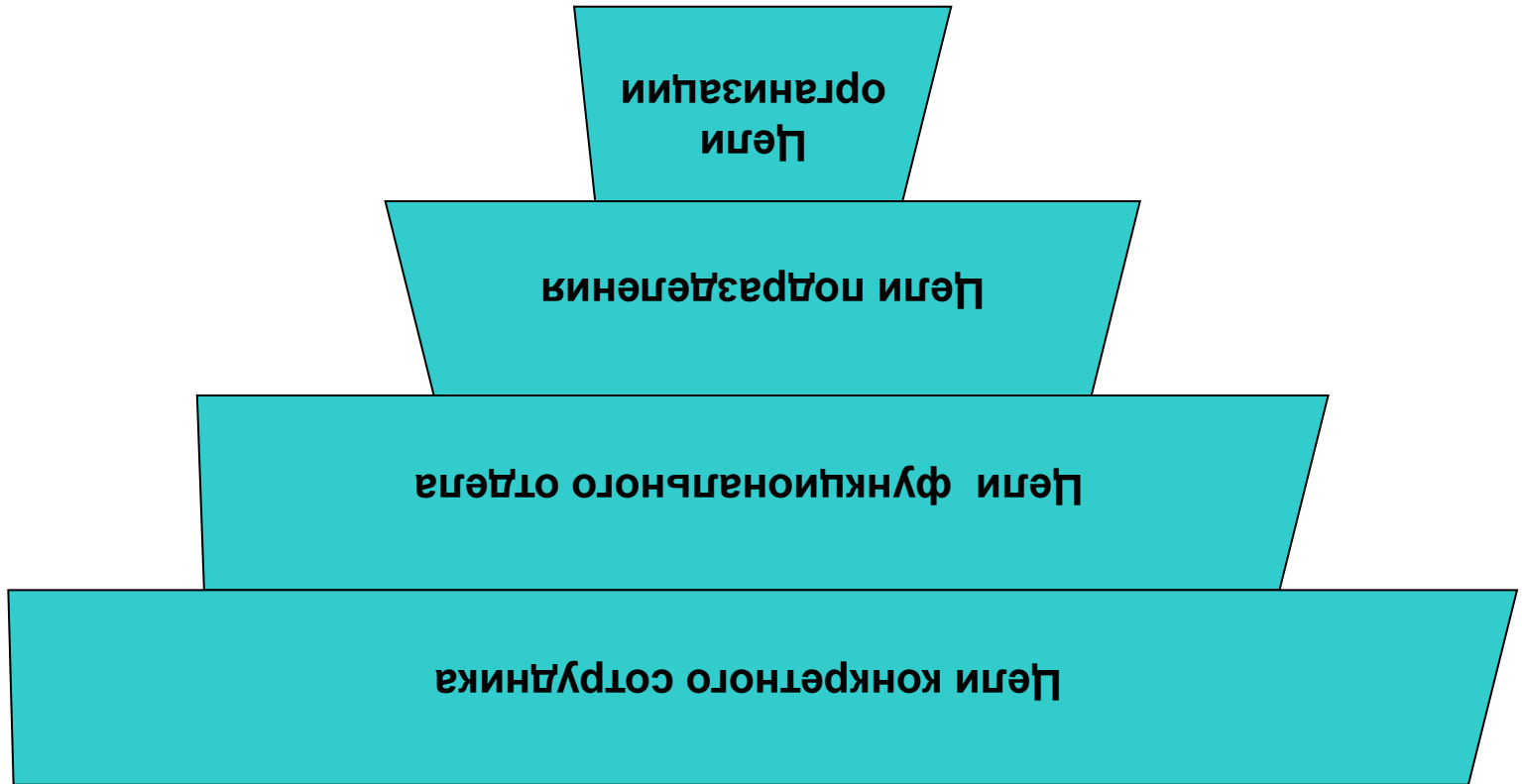
- где, n_g и \bar{w}_g – численность сотрудников, и средний уровень общего вознаграждения сотрудника для иерархического уровня g .

Количественная оценка неравенство в размерах общего вознаграждения заработной платы сотрудников предприятия может быть интерпретирована в двух аспектах: первый - описывает изменения в размерах общего вознаграждения между уровнями иерархии (Inter -Theil) а второй - объясняет дисперсию в пределах уровней иерархии (Intra -Theil). Intra - Theil характеризуется как взвешенная сумма специфического индекса Тейла в пределах уровней, используя долю фонда оплаты труда в соответствующем уровне как вес.

Основные принципы системы управления эффективностью организации

- **Определение целей и задач организации во времени (Система SMART)**
- **Декомпозиция целей организации по уровням управления и функциональным подразделениям**
- **Определение уровня достижения целей посредством ключевых показателей эффективности (key performance indicator - KPI)**
- **Организация взаимодействия с сотрудника с руководителем**
- **Проведение регулярного мониторинга (обзора) состояния выполнения целей и задач сотрудником**

Декомпозиция целей организации по уровням управления и функциональным подразделениям



Декомпозиция целей организации по уровням управления и функциональным подразделениям

Постановка целей на нижнем уровне происходит в соответствии с целями и стратегией организации

Количество целей на каждом уровне не должно быть больше трех - пяти

Постановка целей осуществляется путем согласования руководителя и сотрудников функционального (структурного) подразделения

Определение уровня достижения целей посредством
ключевых показателей эффективности (**key performance
indicator - KPI**)

key performance indicator – KPI

ключевые показатели деятельности (КПД)

**ключевые показатели эффективности
(КПЭ)**

Проведение регулярного мониторинга выполнения целей и задач сотрудником организации

ВЫЯВЛЕНИЕ РАЗРЫВА МЕЖДУ УРОВНЯМИ РЕАЛЬНОЙ И ТРЕБУЕМОЙ КОМПЕТЕЦИЕЙ СОТРУДНИКА

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ МАТЕРИАЛЬНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СЛОЖНОСТИ И ЗНАЧИМОСТИ РЕШАЕМЫХ ЗАДАЧ

ВОЗМОЖНЫЕ КАТЕГОРИИ СОТРУДНИКОВ

Категория А – топ - менеджеры, ,руководители подразделений, от которых зависит основной бизнес- результат

Категория В - руководители и сотрудники, которые создают основной бизнес- результат

Категория С– руководители и сотрудники поддерживающих подразделений или подразделений ,оказывающих услуги

Категория D - сотрудники, которые не влияют на основные бизнес- процессы и не участвуют в системе управления по целям

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ НА БУДУЩИЙ ПЕРИОД И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ - ПЛАН РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКА

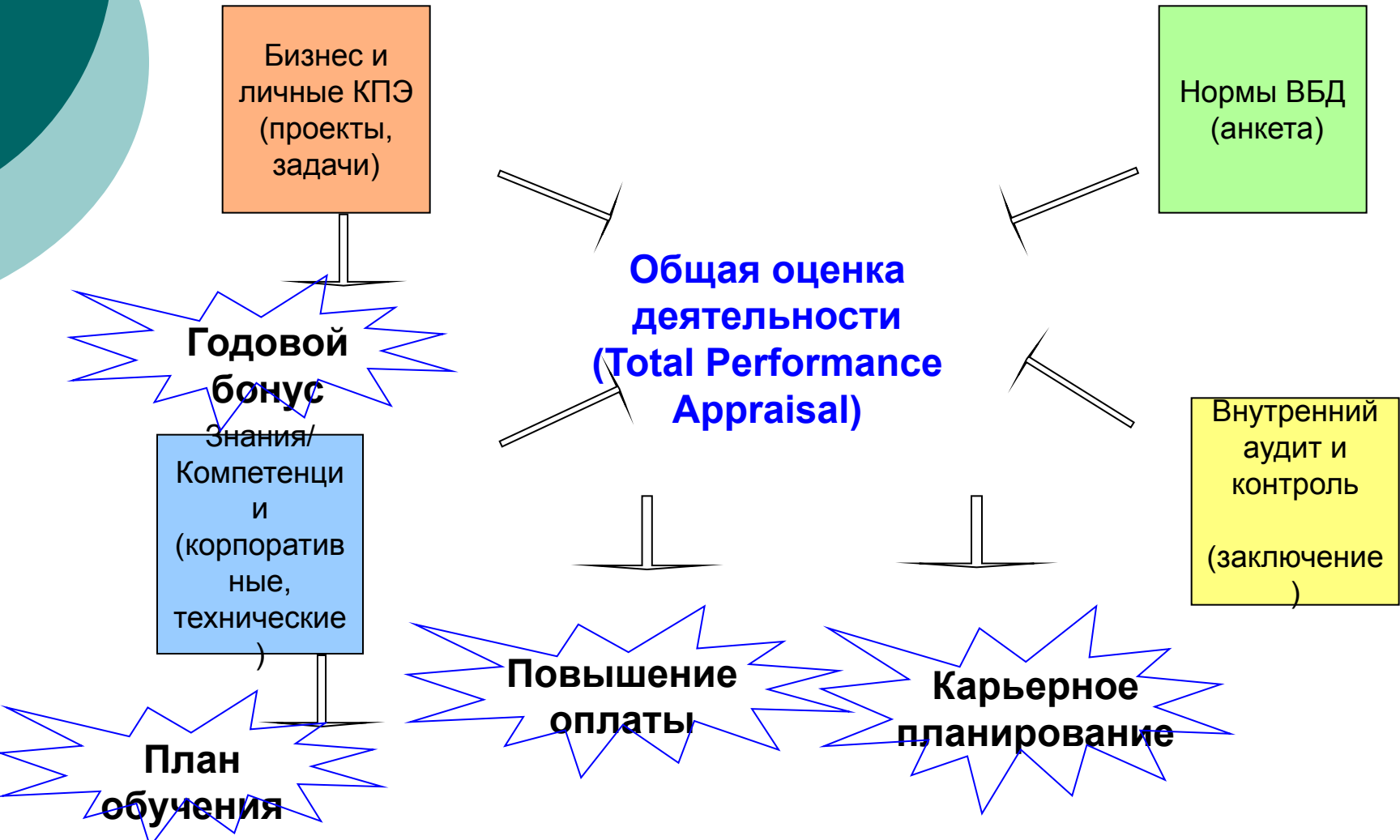
ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКА
УРОВНИ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.

Max	SE - Значительно превосходит: эффективное поведение в нестандартных ситуациях, является образцом для подражания
	ME - Соответствует и превосходит: эффективное поведение в стандартных ситуациях, предложение собственных решений
	M - Соответствует: эффективное поведение в стандартных ситуациях
	PM - Частично соответствует: освоение эффективных моделей поведения, не всегда эффективно, работа под присмотром
Min	FM - Не соответствует занимаемой позиции

Алгоритм разработки и декомпозиция целей деятельности компании в формате SMART

- Этап 1** Определение целей в соответствии с принципами SMART и декомпозицией
- Этап 2** Определение KPI
- Этап 3** Определение веса для каждой цели
- Этап 4** Определение желаемого размера показателя (недопустимый уровень, низкий , плановый, уровень лидерства)
- Этап 5** Определение результативности сотрудника (руководителя) и размера вознаграждения
- Этап 6** Установление зависимости вознаграждения от индивидуальных и совместных результатов деятельности

Система управления деятельностью связана с вознаграждением и карьерой



Политика занятости персонала

Определенный порядок
построения и осуществления
трудоого процесса

Конкретные формы и методы
взаимодействия работников друг
с другом и со средствами
производства

Синхронизация технологических и
трудоого операций

Политика занятости персонала

Общие принципы

принцип системного подхода к анализу отдельных элементов и комплексности

принцип единства экономических и социальных целей

Частные принципы дифференцированы по отдельным элементам организации труда

Например, к принципам организации рабочих мест относят

- полное и комплексное оснащение,
- рациональная планировка,
- удобство обслуживания,
- хороший обзор оборудования и другие

Специфические принципы - к отдельным отраслям , сферам деятельности, видам работ

Политика занятости персонала

Естественно-
техническая сторона
задается параметрами
технологического
процесса,
оборудования,
техническими
требованиями к
качеству продукции

Социально-
экономическая
сторона
предопределяется
внешней рыночной
средой
функционирования
предприятия и
внутрифирменными
трудовыми
отношениями

Политика занятости персонала

элементы	содержание
Разделение и кооперация труда	Обоснованное распределение работников по трудовым функциям, механизмам и рабочим местам и группировка и комбинирование в производственные коллективы
Нормирование труда	Расчет норм затрат труда на производство как основа для организации труда
Организация и обслуживание рабочих мест	Рациональная планировка и оснащения; эффективная система обслуживания рабочих мест; аттестация и рационализация рабочих мест
Подбор и развитие персонала	Планирование персонала, профориентация и профотбор, наем персонала, разработка концепция развития персонала и ее реализация
Улучшение условий труда	Устранение вредности производства, формирование системы охраны и безопасности труда
Эффективное использование рабочего времени	Сокращение потерь рабочего времени, внедрение гибких систем рабочего времени, оптимизации режимов труда и отдыха
Рационализация трудовых процессов	Изучение трудовых процессов с применением различных способов и технических средств, обучение, отбор рациональных приемов и методов труда
Организация системы мотивации и оплаты труда	Формирование компенсационных пакетов, соответствующих структуре мотивов, стимулов и потребностей персонала

Политика занятости персонала

- Индивидуальная форма организации труда (совмещение профессий, совмещение трудовых функций, многостаночное обслуживание)
- Коллективная форма организации труда (парное обслуживание, звено, бригада или автономная группа)

Причины многообразия конкретных форм организации труда на предприятии

научно-технический прогресс,
тип производства (единичное, серийное, массовое),
психофизиологические факторы труда,
особенности окружающей среды,
различия в традициях фирм,
Факторы, связанные с характером решаемых задач и т.д.

Критерии выбора формы организации труда

- экономические
- технико-технологические
- психофизиологических
- социальные

Политика занятости персонала

Классификация разделения труда

Количество труда (вид рабочей нагрузки, уровень напряженности труда, объем заданий и т.д.)

Вид труда (функциональное, технологическое, профессиональное и квалификационное разделение труда)

Технологическое разделение труда обусловлено выделением стадий производственного процесса и видов работ

предметное,
подетальное,
пооперационное,
по видам труда

Профессиональное разделение труда

выполнение работ определенного вида(профессии) над различными предметами труда

Квалификационное разделение труда определяется различием работ по их сложности

Политика занятости персонала

Современные формы организации труда на предприятии

Ротация персонала - горизонтальное перемещение работников с одних рабочих мест на другие в целях снижения монотонности труда и связанных с ней односторонних нагрузок, развития знаний и навыков, повышения функциональной гибкости

Расширение поля деятельности – объединение ряда трудовых функций, выполнявшихся ранее несколькими работниками, с целью устранения излишнего дробления трудовых операций

Обогащение содержания работы – это включение в трудовой процесс наряду с исполнительскими функциями также функций планирования, контроля, технического обслуживания, участия в подготовке принятия решений

Создание частично автономных рабочих групп самостоятельно организующих работу и регулирующих использование персонала

Политика занятости персонала

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

Кооперация труда

по территориальному признаку (между рабочими местами, бригадами, участками, цехами и т.д.)

по видам работ (функциональная, технологическая, профессиональная, квалификационная)

Бригадная кооперация труда

Сменные и сквозные(суточные)

Специализированные и комплексные

Предпосылки эффективной организации частично автономных групп (бригад) :

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

Политика занятости персонала

Организация рабочих мест

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

Классификация рабочих мест

- **Функциональное назначение**
- **вид и тип производства**
- **число исполнителей**
- **уровень механизации**
- **степень специализации**
- **количество оборудования**
- **расположение**

Организация труда на предприятии

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

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

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

Организация обслуживания рабочего места - это установление системы взаимодействия какого-либо рабочего места и работника, занятого на нем, с другими рабочими местами и работниками, для качественного выполнения работы

Обслуживание средств производства

Энергообеспечение

Поддержание в рабочем состоянии зданий, территорий и т.д.

Обслуживание предметов труда

Обслуживание работника

Аттестация и рационализация рабочего места- комплексная проверка на соответствие техническим, экономическим, организационным и социальным требованиям

труда, а также установление соотношений между численностью работников различных категорий и количеством рабочих мест

Нормирование труда

Базовая основа для построения эффективной системы управления персоналом

- **Определение (нормирование) численности работающих по профессиям, квалификации**
- **Расстановка персонала по структурным подразделениям**

Определение численности персонала включает решение следующих задач:

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

СИСТЕМА НОРМ ТРУДА

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

СИСТЕМА НОРМ ТРУДА

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

СИСТЕМА НОРМ ТРУДА

Норма времени состоит

- **Основное время** определяется расчетным путем с учетом эффективного режима работы оборудования, соблюдении технических требований к эксплуатации оборудования, инструмента, изделия, оптимальных затрат времени, минимальная себестоимость обработки
- **Вспомогательное время** - время выполнения рабочим дополнительных действий, без которых невозможно осуществить основную задачу технологического процесса

Определение :

- на основе хронометража
- с помощью соответствующих нормативов

В массовом производстве - определение детально, по отдельным приемам

В серийном производстве – с помощью укрупненных комплексов приемов

- **Время обслуживания рабочего места** зависит от характера выполняемой работы, вида оборудования, типа производства, установленного порядка в обслуживании рабочих мест
определяется по нормативам либо с помощью фотографии рабочего времени
включает время технического обслуживания и время организационного обслуживания
может устанавливаться в % от оперативного времени (сумма основного и вспомогательного)
- **Время на отдых и личные надобности**
- **Время неустраимых** основное время перерывов, установленных технологией и организацией производства

СИСТЕМА НОРМ ТРУДА

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

норма штучно-калькуляционного времени

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

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

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

Исходная база - норма штучного времени

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

СИСТЕМА НОРМ ТРУДА

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

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

Норма времени обслуживания

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

Норма численности

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

Норма управляемости

число работников или подразделений, которыми должен руководить один руководитель

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

ПРОЦЕСС НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА

Проектирование рациональной технологии и организации труда

Анализ
трудового
процесса

Нормирование
труда

Расчёт норм

Методы установления норм

Аналитические методы
расчетные
исследовательские

Суммарные методы
опытный
статистический

Аналоговый

Экспертный

Законодательный

КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ ИЗУЧЕНИЯ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ И ВРЕМЕНИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБОРУДОВАНИЯ



ПОКАЗАТЕЛИ СОСТОЯНИЯ И ДВИЖЕНИЯ работников

**Анализ
состояния и движения кадров**

Списочная численность

Среднегодовая численность

Явочная численность

Коэффициент общего оборота

Коэффициент оборота по найму

Коэффициент оборота по выбытию

Коэффициент восполнения работников

Коэффициент постоянства кадров

Возрастная структура

Квалификационная структура

Структура по полу

Соответствие кадров профилю работы

И другие

Определение потребности в персонале (маркетинг персонала) - это определение на заданный период времени необходимого состава персонала

Качественная потребность

Количественная потребность

Выбор метода расчета численности

Определение исходных данных для расчета

Расчет необходимой численности

Методы расчета количественной потребности в персонале

метод основанный на использовании данных о времени трудового процесса

метод Розенкранца

метод расчета по нормам обслуживания

метод расчета по рабочим местам и нормативам численности

Статистические методы (стохастические и методы экспертных оценок)

Политика развития и профессионального обучения работников

- **Оценка персонала** - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик работника (способностей, мотивации и свойств) требованиям должности и рабочего места.
- **Профессиональное обучение и развитие** – процесс приобретения работниками качественных характеристик соответствующих требованиям должности и рабочего места.

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

Оценка персонала решает следующие задачи:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли сотрудника
- определение степени соответствия по критериям оплаты и установления ее величины
- ✚ удовлетворение потребностей сотрудников оценке собственного труда и качественных характеристик

Виды оценки персонала

оценка кандидатов на вакантную должность

текущая периодическая оценка сотрудников организации (аттестация)

Аттестационные процедуры можно разделить на

оценка результатов деятельности

оценка профессиональной компетенции сотрудников

(насколько уровень квалификации специалиста соответствует необходимому)






оценка поведенческих компетенций

(оцениваются личные качества человека - работоспособность, командный стиль, умение решать задачи)

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

Согласно исследованиям, таких качеств выявлено – 112

Компетенция – идеальный поведенческий портрет человека на рабочем месте

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

Методы разработки компетенций

Метод репертуарных решеток- выявление индикаторов самых эффективных сотрудников

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

Методы оценки работников (критерии - надежность и стоимость)

- Интервью по компетенциям (6,38)** - идеальное сочетание цены и качества, дешевизна и универсальность, заполнение оценочных листов
- Тестирование(5,06)** – самый простой инструмент определения уровня профессиональной квалификации, удобен как дополнительный инструмент оценки- полученная информация легко обрабатывается, не способен дать полную картину
- Аттестационная комиссия(3.5)** – комплексная методика, включая всестороннюю оценку, формализм при реализации, низкая оперативность, метод прочно ассоциируется с советским временем
- Система 360 градусов(5,5)** – методика находящаяся на взлете, способности и результаты оцениваются всем коллективом, клиентами, высокий уровень объективности и возможность обратной связи с аттестуемым, ресурсоемкость, применяется для оценки кадрового резерва
- Методики МБО (6,38)** – связана с выделением КРЭ, в начале отчетного периода руководитель с подчиненным определяют набор целей, которых последнему необходимо достичь, достоинство – прозрачность и простота измерения достижений, недостаток - трудоемкость
- Кейс- методы(6,25)** – проверка практических навыков
- Экспертная оценка(2,75)** – анкетные данные, ненадежно, но очень просто
- Сравнительные методы(3,63)** – простота и наглядность, без учета перспектив развития, сопоставление результатов сотрудников ,выполняющих схожую работу
- Личностные опросники (4,13)-** в отличии от тестов дают полную картину личности, но требуют подтверждение другими способами
- Ассесмент- центр(8,33)-** комплексный метод ,включающий сразу несколько оценочных процедур – тестирование ,интервью ,ролевые игры

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

Новая позиция с широкими полномочиями-72

Руководство новым бизнесом -70

Работа за рубежом - 58

Талантливый и опытный начальник - 52

Новая бизнес-единица - 42

Семь или более непосредственных
подчиненных - 26

Совершение крупной ошибки в бизнесе - 35

ФУНКЦИИ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ



ФУНКЦИИ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

