

# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ


## КУРС ЛЕКЦИЙ

### РАЗДЕЛ 1. УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ

Лектор: профессор, д.э.н., Мисанова Ирина  
Николаевна

кафедра «Логистика и управление транспортными

## ПЛАН

1. Кадровая политика и её основные элементы
  2. Роль службы персонала
  3. Сущность, цели и задачи кадрового планирования
  4. Источники, методы и критерии найма персонала
  5. Профориентация, подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала
  6. Этапы карьеры и высвобождение персонала
- 

# 1. Кадровая политика и её основные элементы

Кадровые подразделения занимаются разработкой и внедрением стратегий и политики ЧР и некоторыми или всеми видами деятельности, связанными с человеческими ресурсами:

проектированием и разработкой организационной структуры;

управлением способностями, управлением знаниями;

приёмом на работу и отбором персонала;

развитием, обучением и вознаграждением сотрудников;

трудовыми отношениями;

охраной труда и техникой безопасности;

социальными вопросами;

администрированием ЧР

выполнением правовых требований, вопросами равных возможностей и диверсификации и любыми другими вопросами, связанными с трудовыми отношениями

# 1. Кадровая политика и её основные элементы

**«Клиентами» и «покупателями» продукции отдела ЧР являются не только руководители, к НИМ ОТНОСЯТСЯ:**

менеджеры низшего звена, которые проводят в жизнь политику ЧР и на которых опирается отдел ЧР (ибо именно они обеспечивают работу);

работники и потенциальные кандидаты на работу

**Под политикой организации понимается система правил, в соответствии, с которой действуют люди, входящие в организацию.**

# 1. Кадровая политика и её основные элементы

Важнейшей составной частью стратегически ориентированной политики организации является её кадровая политика, которая представляет собой механизм по выработке тактических действий и управленческих решений, позволяющих сохранить, укрепить и развить кадровый потенциал, создать ответственный и высокопроизводительный сплочённый коллектив, способный своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учётом кадровой стратегии организации.

# 1. Кадровая политика и её основные элементы

Суть кадровой политики - это, прежде всего чёткое определение целей работы с кадрами на данном отрезке времени и в перспективе. Кадровая политика не только определяет новые задачи, но и указывает, что устарело, тормозит развитие, что должно быть устранено.

# 1. Кадровая политика и её основные элементы

Кадровую политику можно разделить на 2

**Первое основание** связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По этому основанию выделяют следующие **типы кадровой политики:**

**ПАССИВНАЯ**

**РЕАКТИВНАЯ**

**ПРЕВЕНТИВНАЯ**

**АКТИВНАЯ**

# 1. Кадровая политика и её основные элементы

**Пассивная кадровая политика** связана с отсутствием прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала и сведением кадровой работы к ликвидации конфликтных ситуаций.

**Реактивная кадровая политика** связана с осуществлением контроля за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, анализируются причины конфликтных ситуаций, проводится мониторинг рабочей силы и мотивация персонала.

**Превентивная кадровая политика** характеризуется наличием прогнозов кадровых потребностей и развития персонала и одновременно недостатком средств, для оказания влияния на ситуацию.



# 1. Кадровая политика и её основные элементы

**Активная кадровая политика** характеризуется наличием не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на неё. Выделяют два вида активной кадровой политики: **рациональный** и **авантюристический**.

**Рациональная кадровая политика** характеризуется среднесрочным и долгосрочным прогнозом потребности в кадрах (качественной и количественной) и вариантами реализации.

**Авантюристическая кадровая политика** характеризуется отсутствием прогноза кадровой ситуации, но планы кадровой работы ориентированы на достижение цели организации.

# 1. Кадровая политика и её основные элементы

**Второе основание** связано со степенью открытости организации по отношению к внешней среде, по формированию кадрового состава, её ориентация на внутренние и внешние источники комплектования.

**ВЫДЕЛЯЮТ ДВА ТИПА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ:**

**ОТКРЫТАЯ**

**ЗАКРЫТАЯ**

# 1. Кадровая политика и её основные элементы

## ОТКРЫТАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

характеризуется прозрачностью для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью организации принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учёта того, работал ли он ранее в данной или родственной ей организациях.

## ЗАКРЫТАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

характеризуется непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления; организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, далее замещение происходит только из числа сотрудников организации.

# 1. Кадровая политика и её основные элементы

Результатом кадровой политики является выработка требований к кадрам. Они складываются из 2-х компонентов это:

1) **общие требования к управленческим кадрам** (предприимчивость, деловитость, хозяйственность, дисциплинированность и т. д.)

2) **специфические требования конкретного этапа развития производства и управления** (пример, на одном предприятии - это задачи финансовой стабилизации, на другом – умение обеспечить внедрение новой технологии).

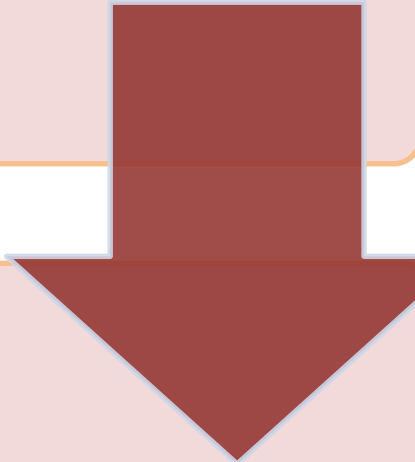
# 1. Кадровая политика и её основные элементы

**ЭЛЕМЕНТАМИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ЯВЛЯЮТСЯ:**

**ФОРМИРОВАНИЕ ШТАТНО-ДОЛЖНОСТНОЙ СТРУКТУРЫ КАДРОВ;**



**ПОДБОР КАДРОВ И ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ (Т.Е. РАССТАНОВКА КАДРОВ);**



**СИСТЕМА ОЦЕНКИ (АТТЕСТАЦИЯ) КАДРОВ.**

# 1. Кадровая политика и её основные элементы

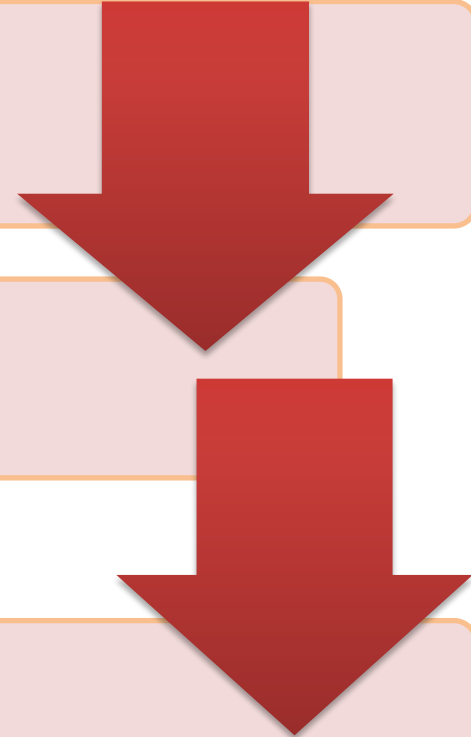
Основой кадровой работы является формирование штатно-должностной структуры

Разделение функций, прав и ответственности зависит от ряда факторов:


образовательный и профессиональный уровень исполнителей;

квалификация и состав руководителей, их готовность идти на передачу заданий и прав подчинённым);

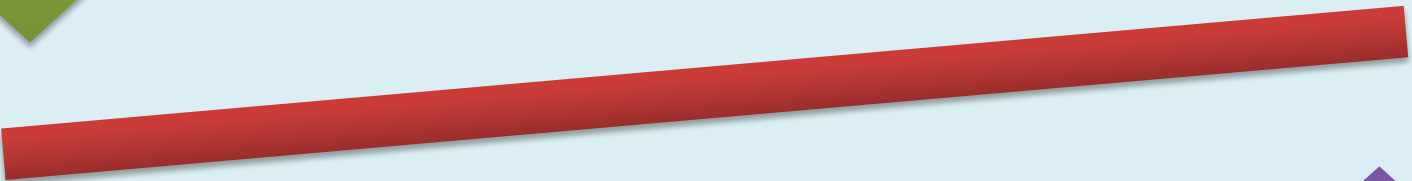
система оценки (аттестация) кадров.



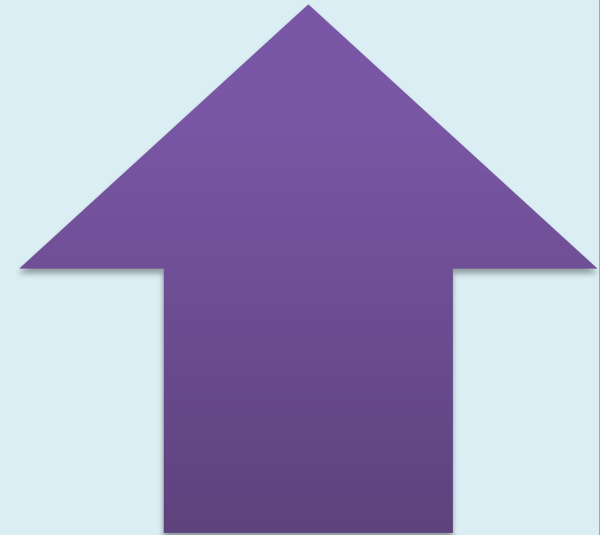
# 1. Кадровая политика и её основные элементы



Разделение функций, задач, прав и ответственности создаёт ту основу, на базе которой формируется штатное расписание и должностная структура кадровой системы.



Расстановка персонала по рабочим местам и организация их труда осуществляется на основе функциональных обязанностей, прав и характера ответственности каждой должности, содержащихся в должностной инструкции.



# 1. Кадровая политика и её основные элементы

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ** – это документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, но с учётом изменяющихся социально-экономических условий.

Это так называемый типовой вид. А может разрабатываться конкретно для каждой должности в соответствии с конкретными условиями и структурой организации.


Должностная инструкция согласовывается с профсоюзным комитетом и утверждается непосредственно руководителем, при необходимости согласовывается с юристом и даётся работнику для ознакомления под подпись.



# 1. Кадровая политика и её основные элементы

Текст должностной инструкции состоит из разделов:


**ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ** - устанавливается сфера деятельности работника, порядок назначения и освобождения от должности, определяются квалификационные требования, подчинённость работника и должностные лица, которыми он руководит. Перечисляются правовые акты и нормативные документы, которыми должен руководствоваться специалист в результате своей деятельности.



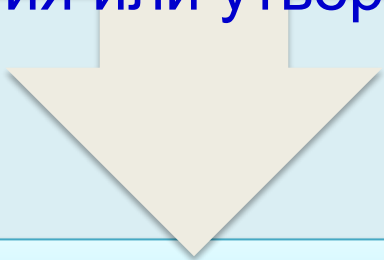
**ФУНКЦИИ.** Определяются направления деятельности и связанные с ним функции. Должностные обязанности. В этом разделе перечисляются конкретные задачи, возложенные на работника, указывается форма его участия в управленческом процессе - руководит, утверждает, обеспечивает, подготавливает, рассматривает, исполняет, контролирует, согласовывает, представляет, курирует и т.д.

# 1. Кадровая политика и её основные элементы

**ПРАВА.** Определяются права, предоставляемые для выполнения возложенных функций и обязанностей.



**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.** устанавливаются виды ответственности за несвоевременное и некачественное выполнение должностных обязанностей. Взаимоотношения по должности. Перечисляется круг должностных лиц, с которыми осуществляются служебные взаимоотношения и обмен информации, указываются сроки получения и предоставления информации, определяется порядок подписания, согласования или утверждения документов



**Основанием для внесения изменений в должностную инструкцию** является приказ руководителя предприятия.

# 1. Кадровая политика и её основные элементы

Должностные инструкции должны быть заменены и заново утверждены в следующих случаях:

1) при изменении названия предприятия или структурного подразделения;

2) при изменении названия должности;

3) при смене фамилии (если

# 1. Кадровая политика и её основные элементы

Важной составной частью должностной системы является **номенклатура** (совокупность или перечень употребляемых в какой-нибудь специальности названий, терминов или списки должностей).

**Она существует в 2-х основных формах:**

1) перечень должностей, которые могут замещаться или освобождаться решением вышестоящего органа;

2) перечень должностей, которыми распоряжается данный орган управления, но при этом назначение кандидатов надо согласовывать в тех или иных органах руководства, получать рекомендацию от них.

# 1. Кадровая политика и её основные элементы

Следующим элементом кадровой политики является **ПОДБОР И РАССТАНОВКА КАДРОВ.**

**ПОДБОР КАДРОВ** - это изучение пригодности кандидатов и выбор среди них работника для назначения на ту или иную должность.

**НАБОР** – назначение, которое связано с вовлечением в сферу управления работников, ранее в ней не работавших. Именно при наборе происходит оценка общей пригодности кандидата к деятельности в организации.

Среди назначений существуют **3 наиболее характерные разновидности:**

**Остальные разновидности назначения – это перемещения внутри организации.**

# 1. Кадровая политика и её основные элементы

**ВЫДВИЖЕНИЕ** - назначение работника, уже работавшего в организации, на более высокий пост. Среди выдвижений исключительное значение имеют назначения на руководящие посты, переход работника из категории специалистов в категорию руководителей.

**РОТАЦИЯ** – это назначение, при котором место работника меняется в соответствии с принципом, найти нужному работнику нужное место.

**1. Ротация**-перемещение с сохранением тех же обязанностей, но **меняется место работы.**

**2. Ротация**-перестановка – с сохранением уровня и должности работника, но **с изменением его обязанностей.**

# 1. Кадровая политика и её основные элементы

## СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ

**ПРОДВИЖЕНИЕ** - предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые работник потенциально может пройти. Выдвижение и ротация становятся более организованными и подготовленными, если следуют за пребыванием работника в резерве.

**РЕЗЕРВ** – это выделение перспективных работников. Это ещё один участок подбора кадров. Существует **внутренний** (из работников организации) и **внешний** (из числа кандидатов) **резерв**.

# 1. Кадровая политика и её основные элементы

**РАССТАНОВКА КАДРОВ** – это распределение сотрудников по работам и заданиям. Существует несколько вариантов расстановки кадров:

**1 ВАРИАНТ** – концентрация однотипных работ в руках того или иного работника.

**ДОСТОИНСТВА** – повышается навык выполнения работ и уровень их исполнения.

**НЕДОСТАТОК** – при отсутствии узкоспециализированного работника его нечем заменить.



# 1. Кадровая политика и её основные элементы

**2 ВАРИАНТ** – рассредоточение работ и смена их исполнителей. При такой расстановке работник постепенно овладевает всеми работами, выполняемыми в данном подразделении, если один из сотрудников отсутствует, его обязанности легко можно распределить между другими работниками. В таких условиях работники быстрее подготавливаются для выдвижения. **Работник не только приходит в организацию, но и уходит из неё, он не только занимает, но и оставляет должность.**

# 1. Кадровая политика и её основные элементы

**УХОД** – обязательный компонент подбора кадров, т.к. он создаёт вакансию, что является завершением данного цикла подбора кадров и началом нового.

**ПЛАНИРОВАНИЕ** – заключительный блок проблем подбора кадров.

**АТТЕСТАЦИЯ** – определение степени соответствия уровня квалификации работников квалификации выполняемой им работы (функций). Аттестация может носить очередной (регулярный) и внеочередной.

Внеочередная аттестация проводится по решению руководителя предприятия.

## 2. Общая роль службы персонала

### 3. Управление человеческим капиталом: практика и стратегия

Стратегия человеческого капитала фирмы состоит из **шести взаимосвязанных факторов**:

**ЛЮДИ** – те, кто состоит в организации, их **навыки и компетенция в момент найма**;

навыки и компетенция, которые они выработали в процессе обучения и приобретения практического опыта;

уровень их квалификации; то, насколько широко они применяют специфичный для фирмы или обобщённый человеческий капитал

**РАБОЧИЕ ПРОЦЕССЫ** – то, как осуществляется работа;


степень распространения командной работы и взаимозависимости между подразделениями организации;

роль технологии

# 1. Концепция управления человеческим капиталом и её связь с концепцией управления человеческими ресурсами



**ОБЩИЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ**, представляет собой совокупность теоретических и достаточно универсальных знаний и навыков применяемых в любой организации



**СПЕЦИАЛЬНЫЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ**, в виде знаний и навыков, имеющий значение только для данной организации (знание особенностей рабочего места, специфика предприятия, неформальные связи, культура общения, доверие, солидарность)

# 1. Концепция управления человеческим капиталом и её связь с концепцией управления человеческими ресурсами



**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ** - совокупность имеющихся у людей профессиональных способностей, навыков, знаний и мотиваций



**ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ** — индивидуален, является личной собственностью человека, обеспечивает обладателю получение более высокого дохода и благ в будущем (на уровне индивида- заработной платы), связан с нравственными устоями, готовностью обучаться

# 1. Концепция управления человеческим капиталом и её связь с концепцией управления человеческими ресурсами

**ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ** состоит из запаса и движения полезных для организации знаний - нематериальных ресурсов, которые вместе с материальными (деньгами и имуществом) составляют рыночную или общую стоимость предприятия.


«**НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ** – это фактор, который вносит вклад в формирование стоимости фирмы и находится под её контролем».

# 1. Концепция управления человеческим капиталом и её связь с концепцией управления человеческими ресурсами

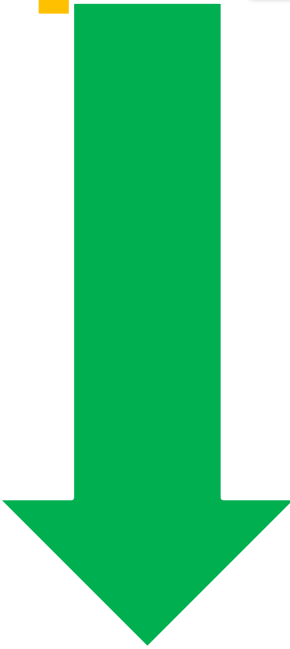
**СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ** – элемент интеллектуального капитала: состоит из знаний, полученных благодаря сети взаимоотношений как внутри организации, так и за её пределами.



# 1. Концепция управления человеческим капиталом и её связь с концепцией управления человеческими ресурсами



**СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ** - характерные черты социальной жизни – взаимодействие, нормы и доверие, – которые позволяют участникам эффективнее действовать вместе для достижения общих целей»



**СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ** относится... к социальным институтам, взаимоотношениям и нормам, которые формируют качество и количество взаимодействий между людьми в обществе... Социальный капитал – это не просто сумма этих институтов, являющихся фундаментом общества, это тот клей, который удерживает их вместе.

# 1. Концепция управления человеческим капиталом и её связь с концепцией управления человеческими ресурсами

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ** это ассимилированные знания, которыми обладает организация, хранящиеся в виде баз данных, руководств и т. п.

# 1. Концепция управления человеческим капиталом и её связь с концепцией управления человеческими ресурсами

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ КАПИТАЛОМ** – обращает внимание на необходимость основывать стратегии и процессы УЧР на создании стоимости с помощью людей и, следовательно, на достижении целей, поставленных организацией;

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ КАПИТАЛОМ** - усиливает свой стратегический аспект;

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ КАПИТАЛОМ** - подчёркивает роль специалистов по ЧР как партнёров по бизнесу;

# 1. Концепция управления человеческим капиталом и её связь с концепцией управления человеческими ресурсами

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ КАПИТАЛОМ** – даёт указания относительно того, что измерять и как измерять;

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ КАПИТАЛОМ** - подчёркивает важность использования измерений для доказательства того, что превосходное управление людьми даёт превосходные результаты и для нахождения направления, в котором должна развиваться стратегия ЧР.

**КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ КАПИТАЛОМ** - дополняет и подкрепляет концепцию УЧР. Она не вытесняет её. И УЧК, и УЧР можно рассматривать как жизненно важные компоненты процесса управления людьми.

## 2. Значение теории человеческого капитала

### ПРЕИМУЩЕСТВО В ЧЕЛОВЕЧЕСКОМ КАПИТАЛЕ:

#### ПРЕИМУЩЕСТВО В ЧЕЛОВЕЧЕСКОМ КАПИТАЛЕ

НАЙМУ РАБОТНИКОВ С ЦЕННЫМИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КОНКУРЕНЦИИ ЗНАНИЯМИ И НАВЫКАМИ, МНОГИЕ ИЗ КОТОРЫХ ТРУДНО СФОРМУЛИРОВАТЬ

#### ПРЕИМУЩЕСТВО В ПРОЦЕССАХ СВЯЗАННЫХ С ЛЮДЬМИ

ВНЕДРЕНИЮ...ТРУДНЫХ ДЛЯ КОПИРОВАНИЯ, ВЫСОКОРАЗВИТЫХ ПРОЦЕССОВ ВНУТРИ ФИРМЫ, ТАКИХ КАК ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АДМИНИСТРАТИВНОГО АППАРАТА

ПРЕИМУЩЕСТВО ФИРМЫ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСАХ, ЕЁ ПРЕВОСХОДСТВО В УПРАВЛЕНИИ ТРУДОМ МОЖНО СЧИТАТЬ ПРОИЗВОДНЫМ ОТ ЕЁ ПРЕИМУЩЕСТВА В ЧЕЛОВЕЧЕСКОМ КАПИТАЛЕ И СВЯЗАННЫХ С НИМ ПРОЦЕССАХ

ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЯ ИНВЕСТИЦИИ В ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ЛЮДЕЙ – ЭТО СРЕДСТВО ПРИВЛЕЧЕНИЯ И СОХРАНЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА, А ТАКЖЕ СПОСОБ ПОЛУЧИТЬ БОЛЕЕ ВЫСОКИЕ ДОХОДЫ ОТ ЭТИХ ИНВЕСТИЦИЙ.

## 2. Значение теории человеческого капитала

### Т. Дэвенпорт

#### **УТВЕРЖДАЕТ:**

«к работникам нельзя относиться как к неодушевленным активам, которые покупают, продают или заменяют по прихоти их владельцев – они все больше сами управляют своей трудовой жизнью. Сотрудники, особенно квалифицированные, считают себя независимыми агентами, которые сами вправе выбирать, как распоряжаться своими талантами, временем и энергией»

#### **ПОЛАГАЕТ:**

«представление о том, что компании владеют человеческими активами так же, как они владеют машинами, неверно в принципе и неприменимо на практике; оно недооценивает людей, помещая их в одну категорию с заводской недвижимостью и оборудованием»

## 2. Значение теории человеческого капитала

Важно, чтобы, интерес к теории человеческого капитала не отвлекал внимания от других аспектов интеллектуального капитала – социального и организационного капитала, которые имеют самое непосредственное отношение к развитию и воплощению знаний, находящихся в распоряжении человеческого капитала организации.

### **Р. ШУЛЛЕР УТВЕРЖДАЕТ:**

«Фокус исключительно на человеческом капитале может привести – и явно уже привел – к очень несбалансированной ситуации: люди приобретают навыки и компетенцию и игнорируют способ, с помощью которого эти знания запечатлены в сложной сети социальных отношений»

### 3. Управление человеческим капиталом: практика и стратегия

**Управление человеческим капиталом** - проводит измерения, обобщает результаты измерений и делает выводы о важности этих результатов, которые становятся руководством к будущим действиям.

Для **увеличения прибавочной стоимости**, получаемой от сотрудников, управление человеческим капиталом **идентифицирует** те аспекты управления людьми, которые оказывают **максимальное воздействие на эффективность работы**

УЧК позволяет определить, какой результат можно получить в сфере **повышения прибыльности, продуктивности и общей эффективности...**



### 3. Управление человеческим капиталом: практика и стратегия

УЧК ПОКАЗЫВАЕТ ПУТЬ  
К ПРЕИМУЩЕСТВУ ЧК

УЧК ГАРАНТИРУЕТ, ЧТО  
ПОЛИТИКА И ПРАКТИКА  
УЧР ОБЕСПЕЧИТЬ  
ВЫПОЛНЕНИЕ  
ПОСТАВЛЕННОЙ  
ЗАДАЧИ

#### ПОЛИТИКА ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ:

- УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ;
- ПОИСК РЕСУРСОВ,  
УПРАВЛЕНИЕ  
СПОСОБНОСТЯМИ;
- ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ РАБОТЫ;  
ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ И  
РАЗВИТИЯ;
- ПРОЦЕСС ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ  
И ПОЛУЧЕНИЯ ПРИЗНАНИЯ

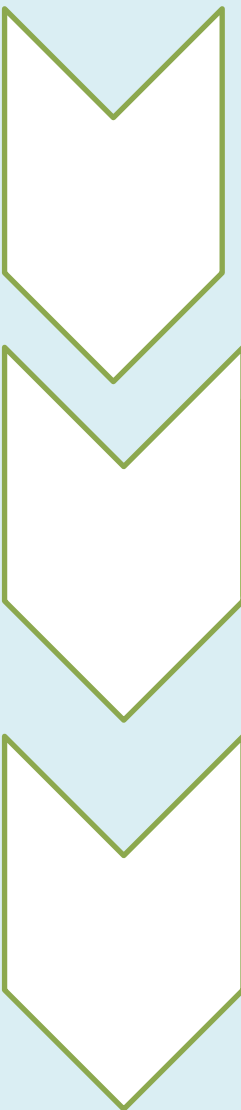
## 4. Измерение человеческого капитала

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИЗМЕРЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА** – согласно определению *IDS* (Служба информации о доходах), **измерение человеческого капитала – это:**

«Нахождение связей, корреляций и, в идеальном случае, причинно-следственных отношений между различными совокупностями данных по ЧР с использованием статистических методов».

# 4. Измерение человеческого капитала

## ОБЩАЯ СХЕМА

- 
- сбор и анализ надёжной информации, касающейся:
  - добавленной стоимости на одного работника
  - продуктивности и количественных показателей поведения работников (коэффициентов сокращения численности работающих и прогулов; показателей частоты/серьёзности несчастных случаев; показателя сокращения издержек)

## 4. Измерение человеческого капитала

**«Высокоэффективная перспектива»**, когда руководители ЧР и остальные администраторы будут рассматривать ЧР как систему, являющуюся составной частью более крупной системы внедрения стратегии фирмы.

**Система высокоэффективной работы является неотъемлемой частью этого подхода, она:**

- **связывает решения относительно отбора и продвижения по службе с проверенными моделями компетенции;**
- **разрабатывает стратегии, обеспечивающие своевременное и эффективное подкрепление навыков, необходимых для внедрения стратегии фирмы;**
- **проводит такую политику выплаты компенсаций и управления качеством работы, которая привлекает, удерживает и мотивирует высококвалифицированных работников.**

## 4. Измерение человеческого капитала

**ОСОБЫЙ ИНТЕРЕС ВЫЗЫВАЮТ МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТОИМОСТИ КАПИТАЛА. ПРИЧИНЫ ЭТОГО СЛЕДУЮЩИЕ:**

человеческий капитал является ключевым элементом рыночной стоимости компании, и, следовательно, его цена должна быть включена в расчёт как показатель для инвесторов или тех, кто рассматривает возможность слияния или приобретения предприятия, в том числе его нематериальных активов;

определение критериев оценки, сбор и анализ относящейся к этому информации будет привлекать внимание организации к тому, что необходимо сделать, чтобы найти, сохранить, развить и наилучшим образом использовать её человеческий капитал;

## 4. Измерение человеческого капитала

измерение стоимости человеческого капитала может предоставить основание для ресурсно-ориентированных стратегий ЧР, которые связаны с развитием ключевых для организации знаний и навыков;

измерения можно использовать, чтобы контролировать продвижения к стратегическим целям ЧР и оценивать эффективность использования ЧР в целом;

**вы не можете управлять тем, что вы не измерили.**

## 4. Измерение человеческого капитала

### ИНДЕКС ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА УОТСОНА – УАЙАТТА.

ПРАКТИЧЕСКИЙ МЕТОД	ВЛИЯНИЕ НА РЫНОЧНУЮ СТОИМОСТЬ (В %)
ТОТАЛЬНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	16,5
КОЛЛЕКТИВНОСТЬ И ГИБКОСТЬ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ	9,0
ПРЕВОСХОДНОЕ КАЧЕСТВО РЕКРУТИНГА И УДЕРЖАНИЕ СОТРУДНИКОВ	7,9
ЧЕСТНОСТЬ КОММУНИКАЦИИ	7,1

## 4. Измерение человеческого капитала

### ОСНОВНЫЕ МЕТОДОВ ИЗМЕРЕНИЯ :

МОНИТОРИНГ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ЭНДРЮ МЭЙО,  
ПОЗВОЛЯЕТ:

ОПРЕДЕЛИТЬ ЦЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ИЛИ  
"ЦЕННОСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ АКТИВОВ" ,  
КОТОРАЯ РАВНА

"РАСХОДАМ НА СОТРУДНИКОВ (**EMPLOYMENT COST**) ×  
ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ КОЭФФИЦИЕНТ АКТИВА (**INDIVIDUAL  
ASSET MULTIPLIER**)"

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ  
СРЕДНЕВЗВЕШЕННАЯ  
РОСТА, ЛИЧНОГО  
СООТВЕТСТВИЯ  
ЦЕННОСТЕЙ В КОНТЕКСТЕ

КОЭФФИЦИЕНТ  
ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ,  
КАЧЕСТВА РАБОТЫ  
СОВОКУПНОСТИ  
КОНКРЕТНОЙ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ

АКТИВА  
ПОТЕНЦИАЛА  
(ВКЛАДА) И  
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ  
СРЕДЫ

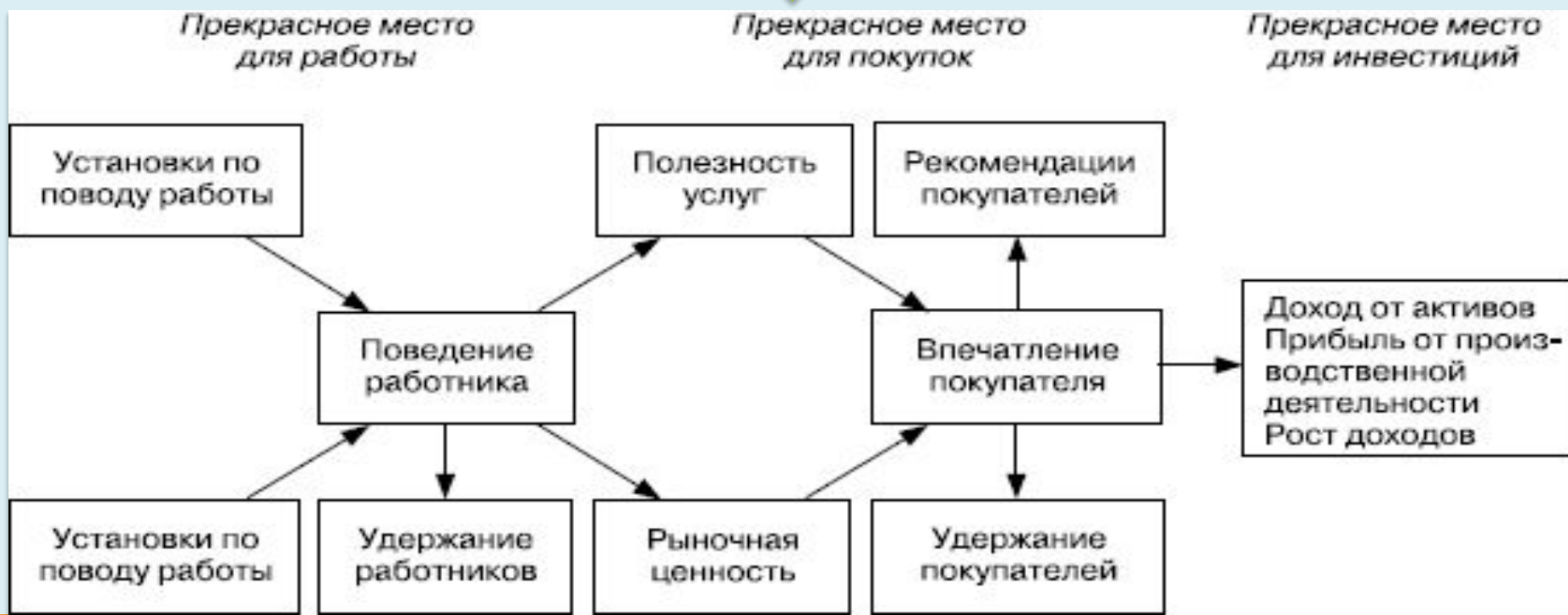


# 4. Измерение человеческого капитала

## ОСНОВНЫЕ МЕТОДОВ ИЗМЕРЕНИЯ :

МОДЕЛЬ **SEARS ROEBUCK** - МОДЕЛЮ ПРИВЕРЖЕННОСТИ, ОПИСЫВАЕТ ЦЕПЬ:

РАБОТНИК – ПОКУПАТЕЛЬ – ПРИБЫЛЬ



## 4. Измерение человеческого капитала

### ОСНОВНЫЕ МЕТОДОВ ИЗМЕРЕНИЯ :

**NATIONWIDE** РАЗРАБОТАЛА СВОЮ МОДЕЛЬ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ "**GENOME**"



ЭТА МОДЕЛЬ ИСПОЛЬЗУЕТ ДАННЫЕ, ПОЛУЧЕННЫЕ ИЗ ТАКИХ ИСТОЧНИКОВ, КАК:



ОПРОСЫ МНЕНИЙ СРЕДИ СОТРУДНИКОВ



ИНДЕКСЫ УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ



СТАТИСТИКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМПАНИЙ



ТЕКУЧКА КАДРОВ, ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ И ПРОГУЛЫ

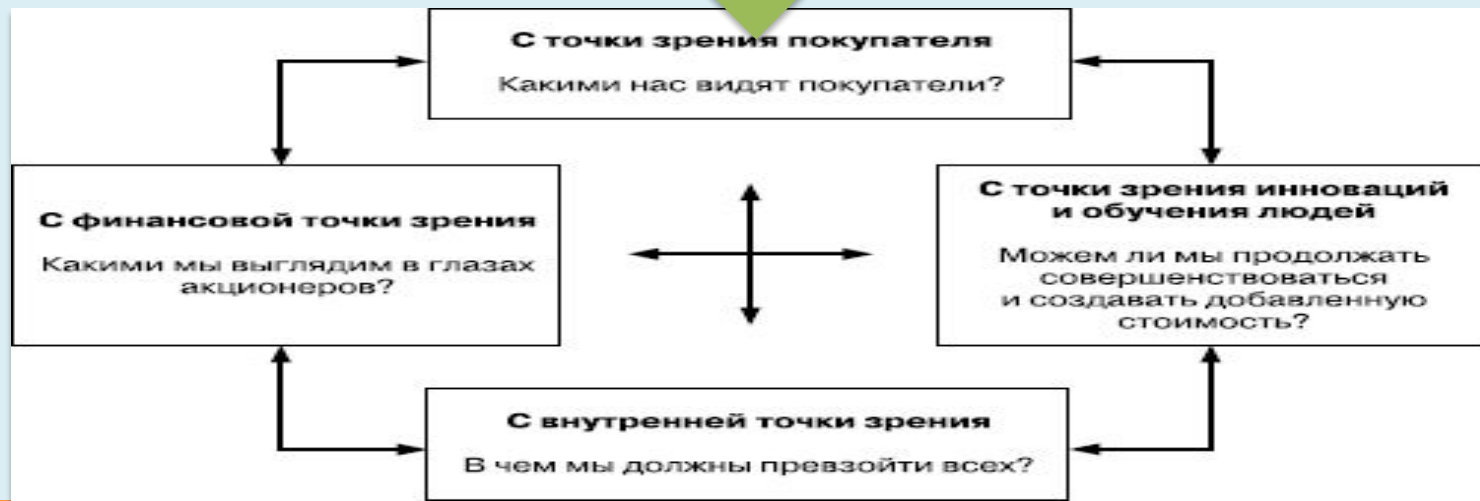
## 4. Измерение человеческого капитала

### ОСНОВНЫЕ МЕТОДОВ ИЗМЕРЕНИЯ :

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
(КАПЛАН И НОРТОН)

«ТО, ЧТО ВЫ ИЗМЕРЯЕТЕ, ТО ВЫ И ПОЛУЧАЕТЕ»

«ОДИН-ЕДИНСТВЕННЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ЦЕЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И НЕ В СОСТОЯНИИ ПРИВЛЕЧЬ ВНИМАНИЕ КО ВСЕМ ЖИЗНЕННО ВАЖНЫМ СФЕРАМ БИЗНЕСА»



## 4. Измерение человеческого капитала

### ОСНОВНЫЕ МЕТОДОВ ИЗМЕРЕНИЯ :

МОДЕЛЬ КАЧЕСТВА ЕВРОПЕЙСКОГО ФОНДА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ (EFQM), ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ:

ПОКАЗАТЕЛИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ, РАБОТНИКОВ И ВЛИЯНИЯ НА ОБЩЕСТВО, КОТОРЫЕ ДОСТИГАЮТСЯ РУКОВОДСТВОМ



## 4. Измерение человеческого капитала

Девять элементов этой модели можно определить следующим образом:

1. **Руководство** – каким образом поведение и действия административной команды и остальных руководителей вдохновляют, поддерживают и поощряют культуру высококачественной работы.

2. **Политика и стратегия** – каким образом организация формулирует, использует и пересматривает свою политику и стратегию и превращает их в планы и действия.

3. **Управление людьми** – каким образом организация полностью раскрывает потенциал своих сотрудников.

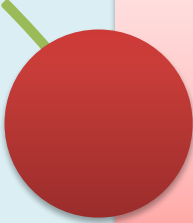
## 4. Измерение человеческого капитала

8. Влияние на общество – чего достигает организация в деле удовлетворения потребностей и ожиданий местной общины, своей страны и мирового сообщества в целом.

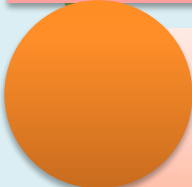
9. Результаты бизнеса – чего достигает организация в отношении достижения поставленных целей бизнеса и в деле удовлетворения потребностей и ожиданий всех, кто финансово заинтересован в ней или представляет собой группу влияния.

## 4. Измерение человеческого капитала

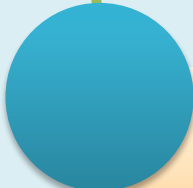
### ЭЛЕМЕНТЫ ИЗМЕРЕНИЙ




основные данные о рабочей силе – демографические данные (количество сотрудников по каждой категории работы, пол, расовая принадлежность, возраст, инвалидность, рабочее соглашение, прогулы и болезни, текучесть рабочей силы и зарплата);



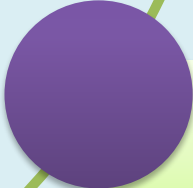
данные о развитии сотрудников и качестве их работы – программы обучения и развития, оценка качества работы и потенциала, навыки и квалификация;



перцепционная информация – определение коллективных групповых установок и мнений, фокус-группы, интервью по выяснению причин ухода;



данные о качестве работы – финансовые и производственные показатели, данные покупателей;



нефинансовые переменные – по мнению Лоу и Сисфилда (1998), десятью самыми важными являются:

## 4. Измерение человеческого капитала

качество корпоративной стратегии;

- реализация корпоративной стратегии;

доверие к менеджерам;

- инновации;

руководство исследованиями;

- способность привлекать и удерживать сотрудников;

доля рынка;

- управленческий опыт;


соответствие выплат интересам акционеров

- качество основных бизнес-процессов.



## 4. Измерение человеческого капитала

### 1. Моральный дух:



**2. Мотивация:** оценка – завершающие показатели; процент работников, согласных на проведение ежегодной оценки; процент видов работы, для которых существуют документированные цели; процент видов работы, для которых существуют документированные должностные инструкции; понимание работниками стратегии (измеряется по опросам штатных сотрудников); понимание работниками видения (измеряется по опросам штатных сотрудников); удержание работников; удержание директоров и менеджеров; время работы.

## 4. Измерение человеческого капитала

**3. Инвестиции:** бенчмаркинг (сравнение с эталоном) уровней оплаты; зарплата директора и менеджеров как процент от общей зарплаты; расходы на человеческие ресурсы в расчёте на одного работника; инвестиции в обучение.

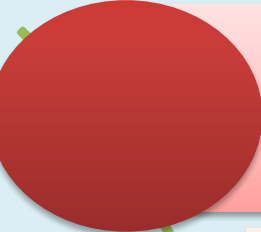
**4. Долгосрочное развитие:** существующие возможности управления и руководства; потенциальные возможности; пробелы в навыках управления и руководства; процент сотрудников, для которых существует согласованный план развития; процент рабочих мест, для которых был проведён аудит соответствий требованиям; учебные дни.

**5. Внешнее восприятие:**

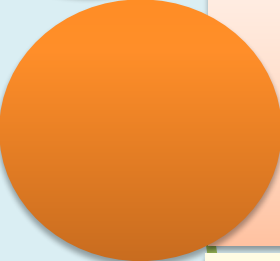
заявления о приёме на работу: вакансии;  
предложение рабочих мест: приём на работу.

## 4. Измерение человеческого капитала


### ИЗМЕРЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА



- идентифицируйте источники ценности, в том числе компетенции и способности, лежащие в основе качества работы бизнеса;

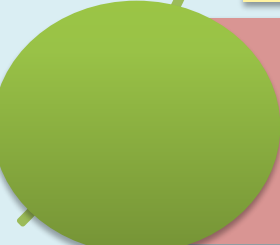


- проанализируйте отношения между практическими методами управления людьми, конечными результатами и эффективностью организации;



- помните, что измерение человеческого капитала обусловлено влиянием практики управления людьми на качество работы организации, т. е. тем, какие шаги необходимо предпринять, чтобы улучшить ситуацию.

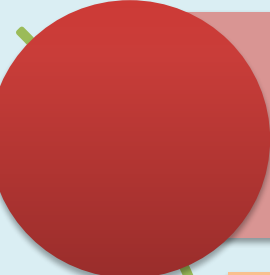
**Необходимо делать акцент на стоимости, а не на деятельности.**



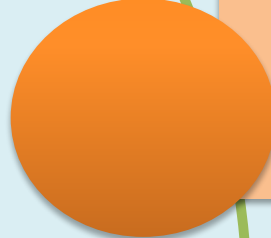
- стремитесь к простым измерениям – концентрируйтесь на ключевых сферах конечных результатов и поведения;

## 4. Измерение человеческого капитала

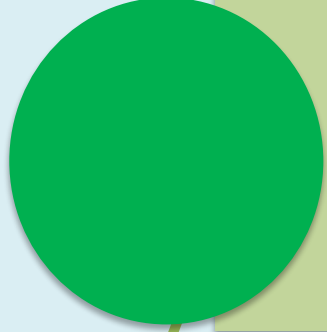
### ИЗМЕРЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА



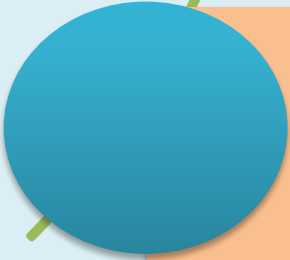
- измеряйте те или иные виды деятельности только в том случае, если эти измерения дадут информацию для принятия решений;



- анализируйте и оценивайте тенденции, а не просто фиксируйте факты – сравнивайте текущее положение дел с поставленными целями;



- сфокусируйтесь на легкодоступной и надежной количественной информации; однако, хотя количественная обработка желательна, она не должна базироваться на громоздких и малообоснованных предположениях;



- помните, что измерение – это средство для достижения цели, а не цель.

## 4. Измерение человеческого капитала

### ОТЧЁТЫ О ЧЕЛОВЕЧЕСКОМ КАПИТАЛЕ

**Во-первых**, это **внешняя отчётность** для групп влияния, предоставляемая через Отчёт о **производственной и финансовой деятельности** (Operating and Financial Review – OFR).

**Во-вторых**, это **внутренняя отчётность**, которая также информирует руководство и группы влияния о ходе процесса управления человеческим капиталом, но эти заявления дополняются тем, как эта информация будет использоваться в дальнейшем в качестве руководства к действию. **Цель** заключается в том, чтобы **проинформировать тех, кто принимает решения, об управлении человеческим капиталом, а не просто представить цифры.**

## 4. Измерение человеческого капитала

### ВНЕШНЯЯ ОТЧЁТНОСТЬ

ОТЧЁТЫ О ФИНАНСОВОЙ И ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (OFR), ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫЕ КОМПАНИЯМИ, ДОЛЖНЫ ДЕЛАТЬ АКЦЕНТ НА СТРАТЕГИИ, БЫТЬ СБАЛАНСИРОВАННЫМИ И ОБЪЕКТИВНЫМИ И БАЗИРОВАТЬСЯ НА УБЕДИТЕЛЬНЫХ ДАННЫХ.

ОТЧЁТ О ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ И ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОЛЖЕН ПРЕДОСТАВЛЯТЬ СЛЕДУЮЩУЮ ИНФОРМАЦИЮ:

- О ПРОФИЛЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ И ЕЁ РАЗНООБРАЗИИ;


- О ЗАРПЛАТЕ СТАРШИХ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАБОТНИКОВ;

- О КАЧЕСТВЕ РУКОВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ;


- О ТОМ, НАСКОЛЬКО ХОРОШО УПРАВЛЯЮТ ЗАТРАТАМИ НА РАБОЧУЮ СИЛУ;

## 4. Измерение человеческого капитала


• ДОКАЗАТЕЛЬСТВА НАЛИЧИЯ СОГЛАСОВАННОЙ, ЧЕТКОЙ СТРАТЕГИИ В ОТНОШЕНИИ РАБОТНИКОВ, ВКЛЮЧЕННОЙ В УТВЕРЖДЕННУЮ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЮ НА ТРИ БЛИЖАЙШИХ ГОДА;




• ДОКАЗАТЕЛЬСТВА ТОГО, ЧТО СУЩЕСТВУЮЩИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ (ОСОБЕННО ТЕ, КОТОРЫЕ КАСАЮТСЯ ПРИОБРЕТЕНИЯ, МОТИВАЦИИ И УДЕРЖАНИЯ) ВЛИЯЮТ НА КАЧЕСТВО РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ БИЗНЕС В ЦЕЛОМ;



• О НЫНЕШНЕЙ И ПЛАНИРУЕМОЙ ПРИБЫЛИ НА ИНВЕСТИРОВАННЫЙ В ЛЮДЕЙ КАПИТАЛ В ТЕЧЕНИЕ СЛЕДУЮЩИХ 3–5 ЛЕТ;



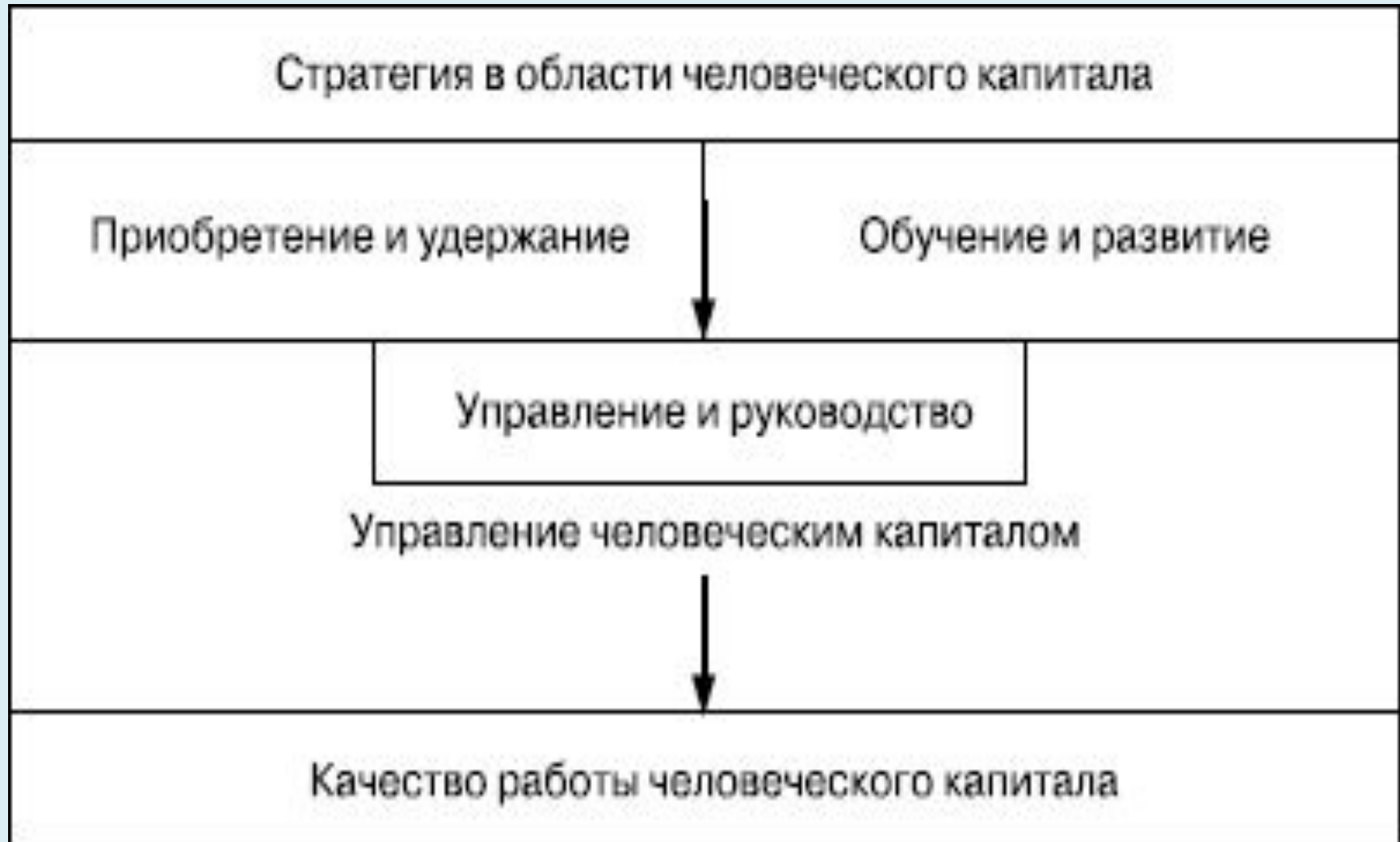
• О ВЕЛИЧИНЕ АКТИВОВ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И БУДУЩИХ ИНВЕСТИЦИЙ, ОСОБЕННО ПРИ ПРИНЯТИИ КРУПНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ РЕШЕНИЙ О СЛИЯНИИ И ПОГЛОЩЕНИИ;



• О КОМПАРАТОРНЫХ СПИСКАХ (ЛИСТИНГЕ) В ТАБЛИЦАХ ФИНАНСОВОЙ ЛИГИ – В ОТРАСЛЕВЫХ FTSE ИЛИ РЕЙТИНГАХ АНАЛИТИКА.

## 4. Измерение человеческого капитала

### ОБЩАЯ СХЕМА ВНЕШНЕЙ ОТЧЁТНОСТИ :





## 4. Измерение человеческого капитала

### ВНУТРЕННЯЯ ОТЧЁТНОСТЬ


ИНФОРМАЦИЮ И ДЕЛЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО ОТЧЁТА НА РАЗДЕЛЫ НЕОБХОДИМО СОПОСТАВИТЬ С КОНТЕКСТОМ И ПОТРЕБНОСТЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ, НО ОТЧЁТ МОЖЕТ:

- **ПРЕДСТАВЛЯТЬ КОЛИЧЕСТВЕННУЮ И КАЧЕСТВЕННУЮ ИНФОРМАЦИЮ**, КОТОРАЯ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ДАННЫЕ О РАЗМЕРЕ ЧИСЛЕННОСТИ И СОСТАВЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ, ПРИВЛЕЧЕНИИ И УДЕРЖАНИИ, ПРОГУЛАХ, МОТИВАЦИИ, НАВЫКАХ И КОМПЕТЕНЦИИ, ВИДАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СВЯЗАННЫХ С ОБУЧЕНИЕМ И РАЗВИТИЕМ, ПРАКТИКЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ И ПРИЁМА НА РАБОТУ, РУКОВОДСТВЕ И ПЛАНИРОВАНИИ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ, РЕЗУЛЬТАТАХ ОПРОСОВ МНЕНИЙ И ОПРОСОВ ОБ УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ РАБОТОЙ;


- **АНАЛИЗИРОВАТЬ ПОКАЗАТЕЛИ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ И ПРИВЕРЖЕННОСТИ РАБОТНИКОВ, СРАВНИВАТЬ ИХ С ДАННЫМИ О КАЧЕСТВЕ РАБОТЫ БИЗНЕСА И ДЕМОНСТРИРОВАТЬ СВЯЗЬ МЕЖДУ НИМИ;**

## 4. Измерение человеческого капитала


• АНАЛИЗИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ БЕНЧМАРКИНГА (СРАВНЕНИЯ СО СТОРОННИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ);




• ИДЕНТИФИЦИРОВАТЬ ОСНОВНЫЕ СТИМУЛЫ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ И УКАЗАТЬ, КАКИМ ОБРАЗОМ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ СОЗДАЕТ ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ В ЭТИХ ОБЛАСТЯХ;



• ОЦЕНИВАТЬ ТО, НАСКОЛЬКО СТРАТЕГИЯ, ПОЛИТИКА И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ ВНОСЯТ ВКЛАД В ДОСТИЖЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ БИЗНЕСА;



• СОДЕРЖАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О ПРИБЫЛИ НА КАПИТАЛ, ИНВЕСТИРОВАННЫЙ В УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ И ПРОЕКТЫ ПО ИХ РАЗВИТИЮ, И ОЦЕНИВАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЭТИХ ИНВЕСТИЦИЙ;



• ДЕЛАТЬ ВЫВОДЫ О ВАЖНОСТИ СОДЕРЖАЩИХСЯ ДАННЫХ ДЛЯ СТРАТЕГИИ, ПОЛИТИКИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ В БУДУЩЕМ.

# 4. Измерение человеческого капитала

## МОДЕЛЬ ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ УЧР И КАЧЕСТВОМ РАБОТЫ

Сбы- товой район	Главные стимулы задействованных работников					Результат	
	Оплата	Продолжи- тельность службы	Коучинг	Управле- ние ресур- сами	Ценнос- ти	Удержа- ние	Привер- женность покупате- лей
1							
2							
3							
4							
5							