

# Развитие системы управления персоналом

- Анализ эффективности и оптимизация системы управления трудовыми ресурсами
- Управление мотивацией и лояльностью персонала
- Управление качеством трудовых ресурсов: система оценки и развития персонала



© Александр Крымов

# HR – директор: функционер или Топ – менеджер?



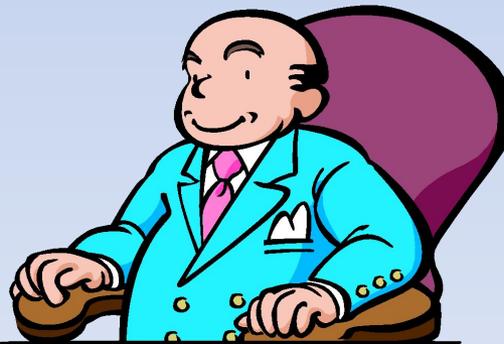
Создаёт  
затраты???

Приносит  
прибыль!!!



## Обслуживание HR – процессов:

- Делопроизводство
- Найм
- Оценка и расстановка
- Обучение
- Увольнения
- Всё остальное, что прикажут



**ШЕФ**

## Управление рентабельностью использования человеческих ресурсов и инвестированием в их развитие:

- Планирование и реализация HR – политики
- Приобретение
- Содержание
- Сохранение
- Развитие
- Мониторинг и контроль

# Подходы к оценке расходов на персонал



Бухгалтерский

- Разнесение расходов по статьям бухгалтерского баланса
- Налогообложение
- Исчисление ФОТ
- Первичка



Управленческий

- Соотношение выигрышей и затрат на содержание персонала
- Кадровое планирование
- Оценка потребностей в персонале
- Эффективность затрат на содержание персонала
- Рыночные критерии



Экономический

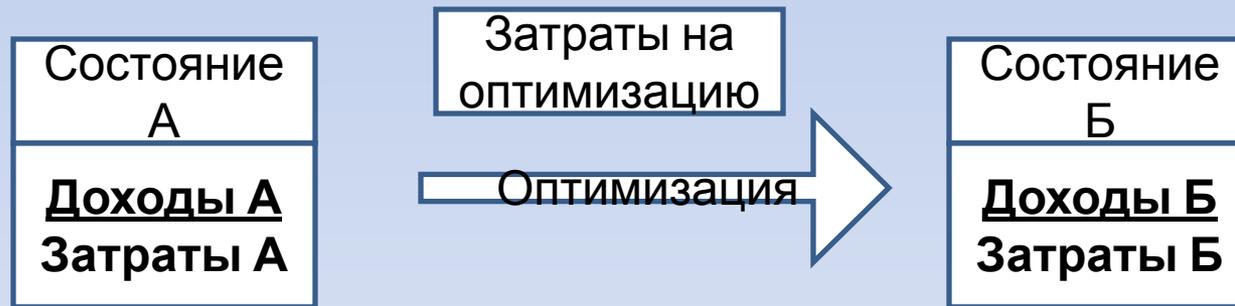
- Калькулирование себестоимости
- Дебиторская задолженность
- Кредиторская задолженность
- Финансирование проектов
- Размещение свободных средств

# Часть 1. Анализ эффективности и оптимизация системы управления трудовыми ресурсами

Что такое **эффективность**?

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Доходы (выигрыши)}}{\text{Затраты (издержки)}}$$

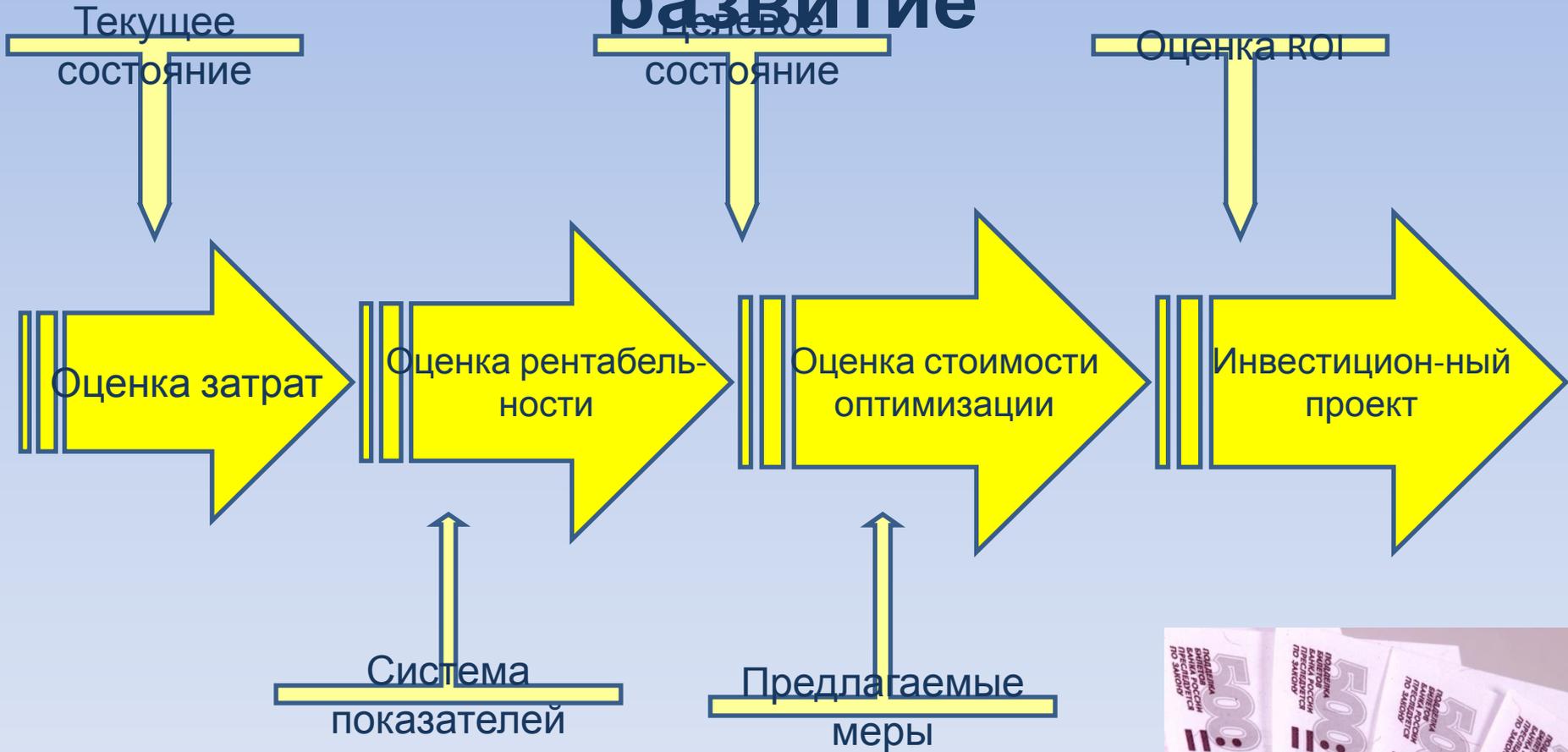
Что такое **оптимизация**?



$$\text{Оптимизация} = \text{Состояние Б} - \text{затраты на оптимизацию} > > \text{Состояние А}$$

# Управление рентабельностью использования человеческих ресурсов и инвестированием в их

## развитие



# Стратегии управления трудовыми ресурсами



# Кадровая политика

## Политика экономии затрат

- «Рынок работодателя»
- «Дешёвые» работники и «дорогие» деньги
- Низкие требования к качеству персонала
- Конкуренция за рабочие места
- Экономия затрат на персонал

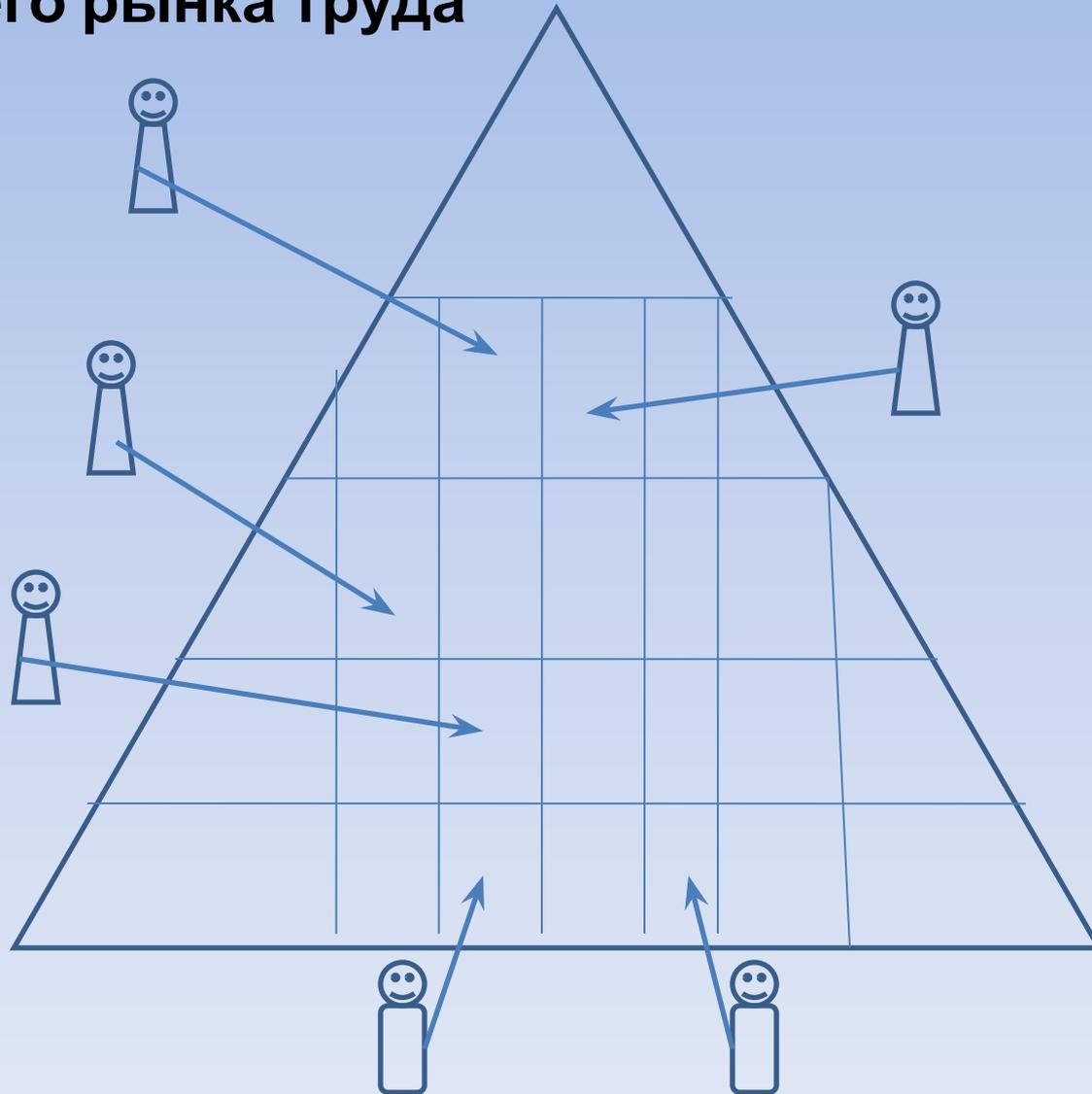


## Политика инвестирования в персонал

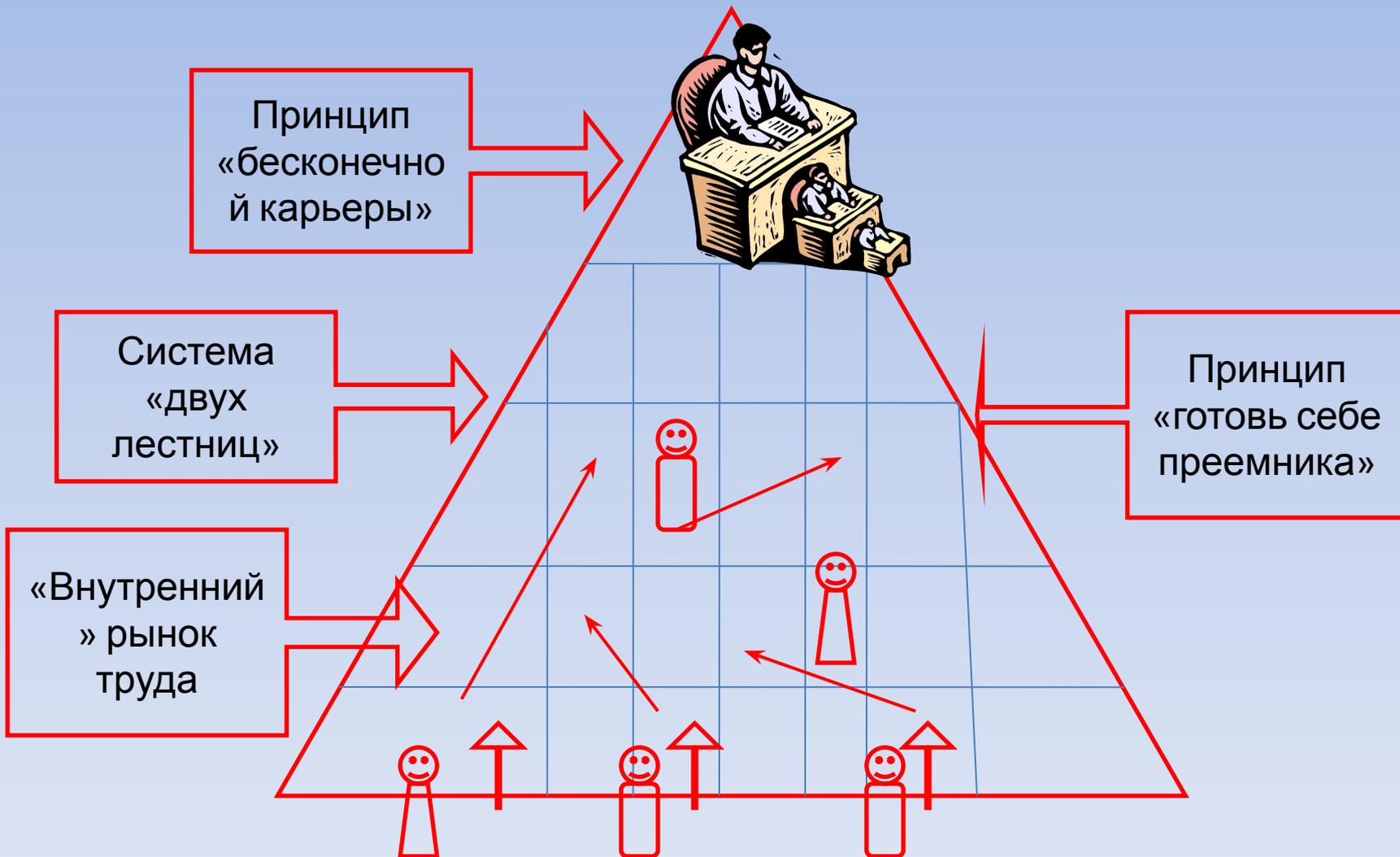
- «Рынок работника»
- «Дорогие» трудовые ресурсы
- Необходимость высокой квалификации
- Конкуренция за персонал
- Вложения в развитие и лояльность персонала

# Российская модель

«точечный рекрутмент», пополнение за счёт внешнего рынка труда



# Современная международная модель (инвестирование в персонал, внутренний рынок труда)



# Факторы, определяющие расходы на персонал

## ОБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ



## СУБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ

# План по оптимизации управления трудовыми ресурсами («дорожная карта»)



Текущая ситуация:  
что имеем?

Оценка объёмов и  
структуры  
расходов

Сетевой план-  
график

План по  
оптимизации

Оценка  
стоимости  
оптимизации  
расходов

Целевое состояние:  
куда хотим прийти?



# Часть 2. Методы и инструменты управления расходами

Российская практика

(согласно действующей инструкции Госкомстата Российской Федерации от 19.07.95)

## Издержки работодателя на персонал:

1. Расходы на оплату труда (фонд заработной платы):
  - Оплата за отработанное время.
  - Оплата за не отработанное время.
2. Выплаты социального характера.
3. Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

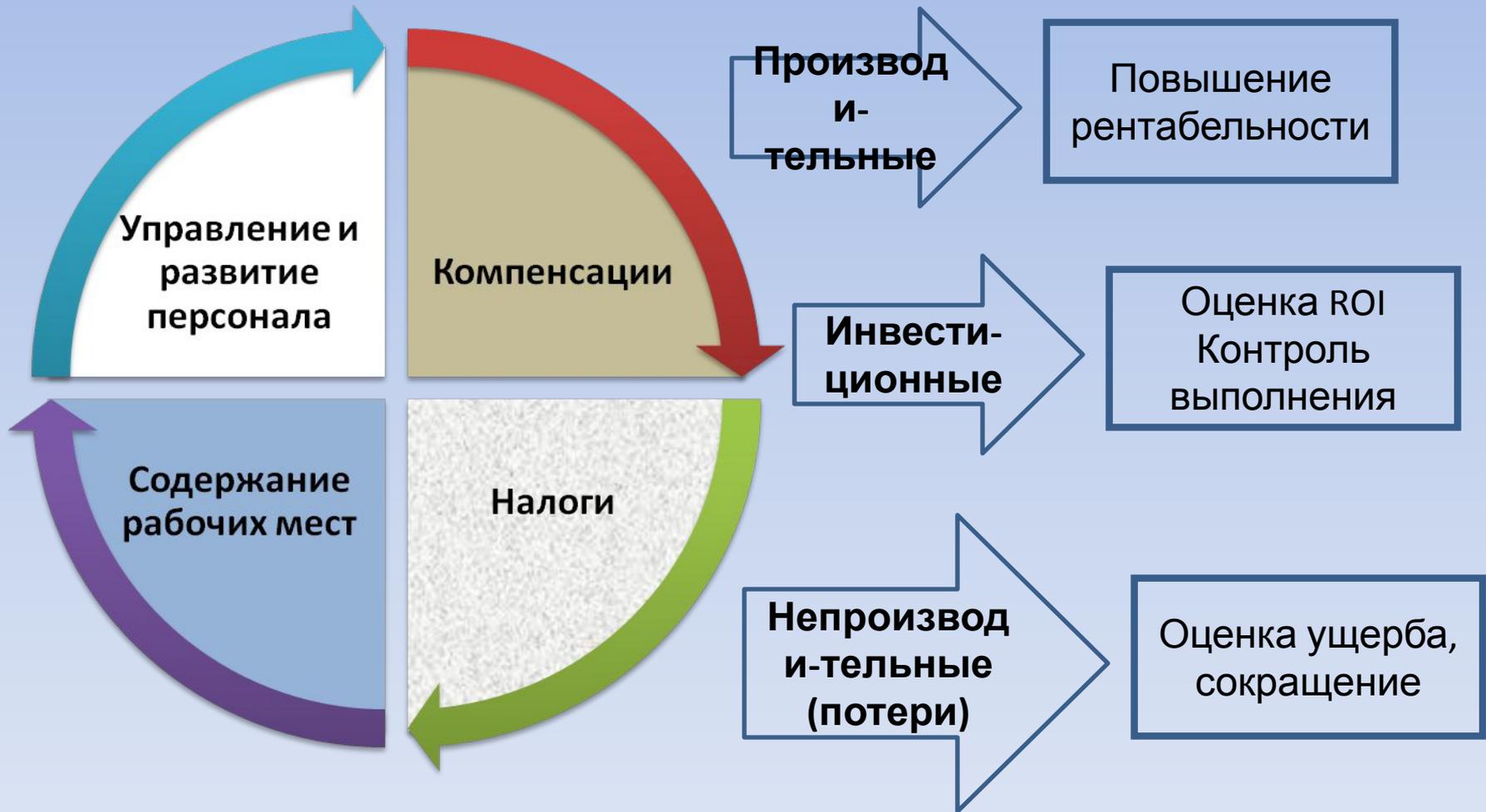


Международная стандартная классификация стоимости труда,  
рекомендованная Международной конференцией статистиков по труду\*

1. Прямая зарплата и оклады
2. Оплата неотработанного времени, выходное пособие, окончательный расчет
3. Премииальные и денежные вознаграждения
4. Еда, питье, топливо и другие выплаты в натуральной форме
5. Стоимость жилья для рабочих
6. Затраты работодателей на социальное обеспечение
7. Стоимость профессионального обучения
8. Стоимость культурно-бытового обслуживания
9. Стоимость труда, нигде не классифицированная: стоимость транспортировки на работу и с работы, предпринятой работодателем; стоимость рабочей одежды; стоимость восстановления здоровья и другие виды стоимости труда.
10. Налоги, рассматриваемые как стоимость труда

\* Источник: «Российский бухгалтер» 05.06.2007,  
<http://www.rosbuh.ru>

# Структура расходов на персонал: оптимизационная модель



# Два типа соотношения трудовой функции и рабочего места

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ...

Трудовая функция – рабочее место



Зависит от компетенции и качеств работника

Рабочее место - трудовая функция



Зависит от **технологии**, квалификации и качеств работника

# Компенсационный план и его составляющие

## Прямые выплаты

### Переменная часть

Премии

Бонусы

### Постоянная часть

Оклад (по тарифной сетке)

Персональные надбавки

Возмещение затрат

## Социальный пакет

Отпуска, больничные

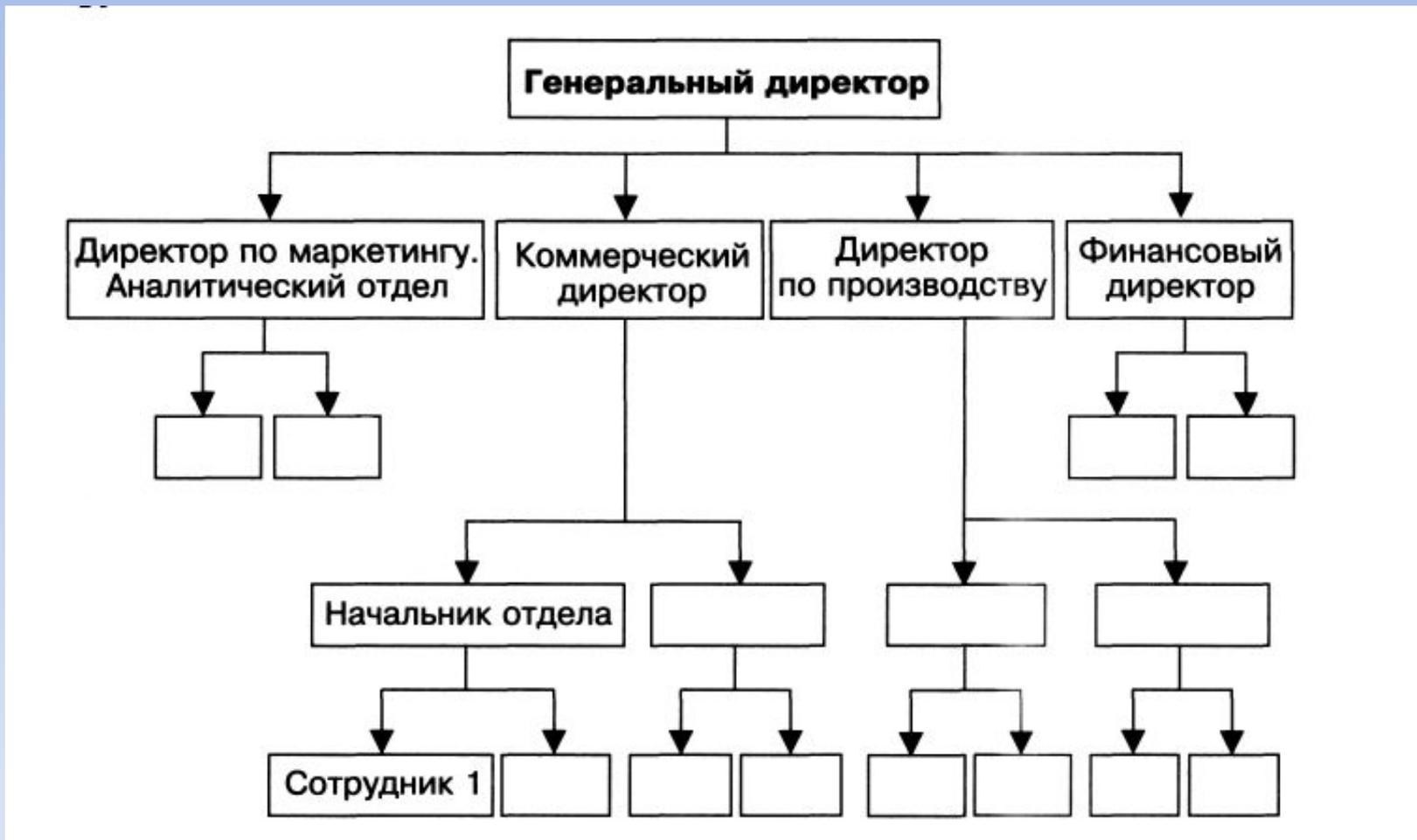
Страховые гарантии

Товары и услуги

# Контроллинг трудовых ресурсов



# Формальная организационная структура предприятия (пример)



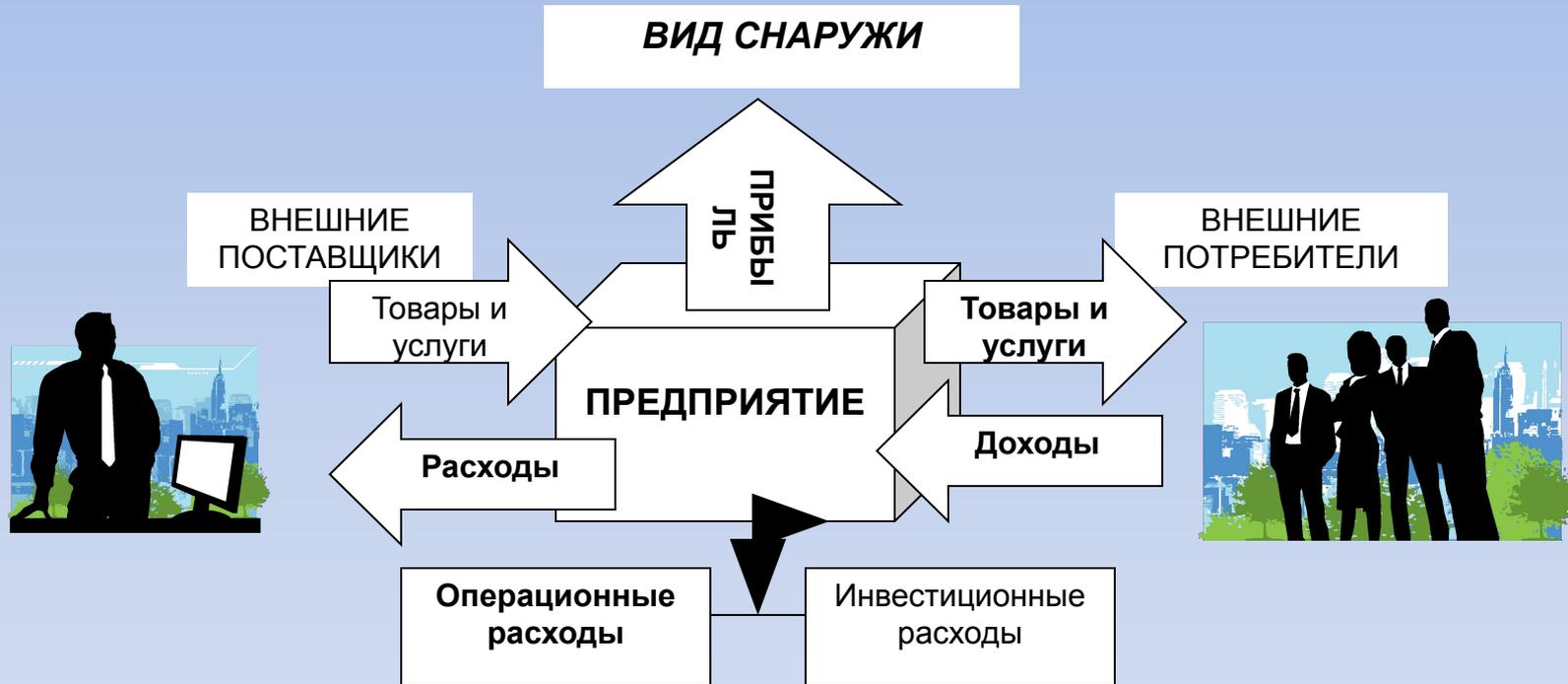
## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ БЮДЖЕТ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОБРАЗЕЦ)

№	Статьи расходов	Подразделения (бизнес – единицы)				
		А	Б	В	Г	Итого
1.	<b>Фонд оплаты труда</b>					
1.1.	Заработная плата					
1.2.	Дополнительные выплаты					
1.3.	Премии и бонусы					
2.	<b>Социальный пакет</b>					
2.1.	Дотации на питание					
2.2.	Дотации на оплату проезда					
2.3.	Медицинское страхование					
2.4.	Материальная помощь					
3.	<b>Подбор персонала</b>					
3.1.	Оплата кадровых агентств					
3.2.	Объявления в СМИ и Интернет					
4.	<b>Обучение и развитие</b>					
4.1.	Внутрикорпоративное обучение					
4.2.	Тренинги и семинары					
5.	<b>Корпоративные мероприятия</b>					
5.1.	Корпоративные праздники					
5.2.	Конкурсы на лучшего по профессии					
	<b>Всего</b>					

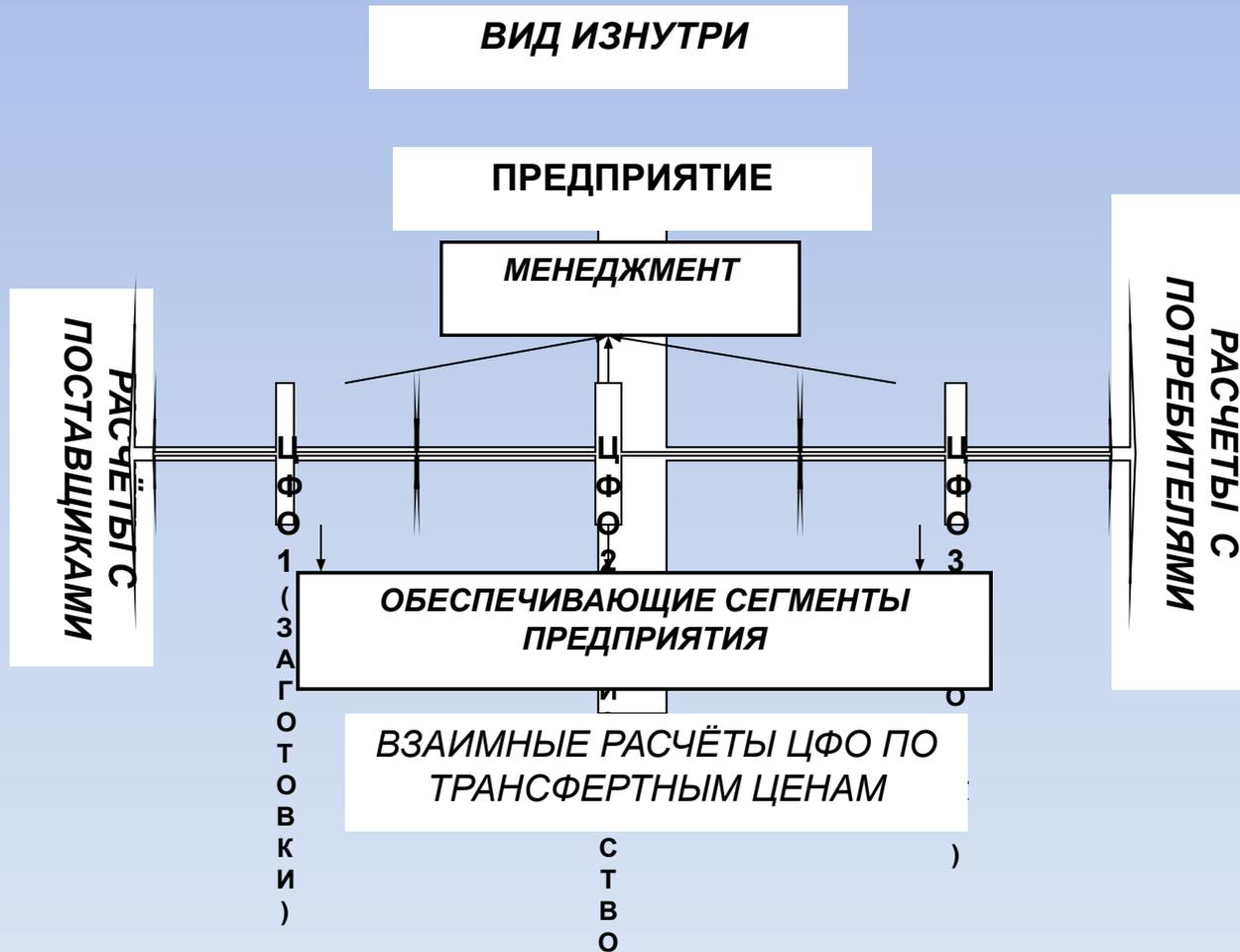
## Контроллинг расходов на трудовые ресурсы (управление по отклонениям)

Департамент	Компенсации	Содержание раб. мест	Управление и развитие	Непроизв. расходы	Итого	План	Отклонение от плана	%% От прошл. периода
Маркетинг							+20%	0
Коммерческий							+30%	+30%
Производственный							- 40%	- 60%
Финансовый							0	- 5%
<b>ИТОГО</b>								

# Сегментарная структура предприятия (ч.1)



# Сегментарная структура предприятия (ч.2)

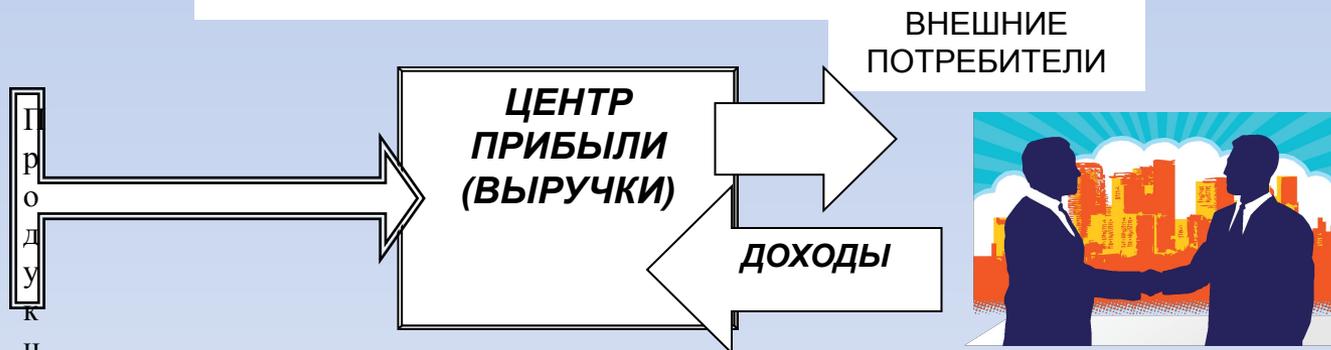


# Виды центров финансовой ответственности (ЦФО) ч.1

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ

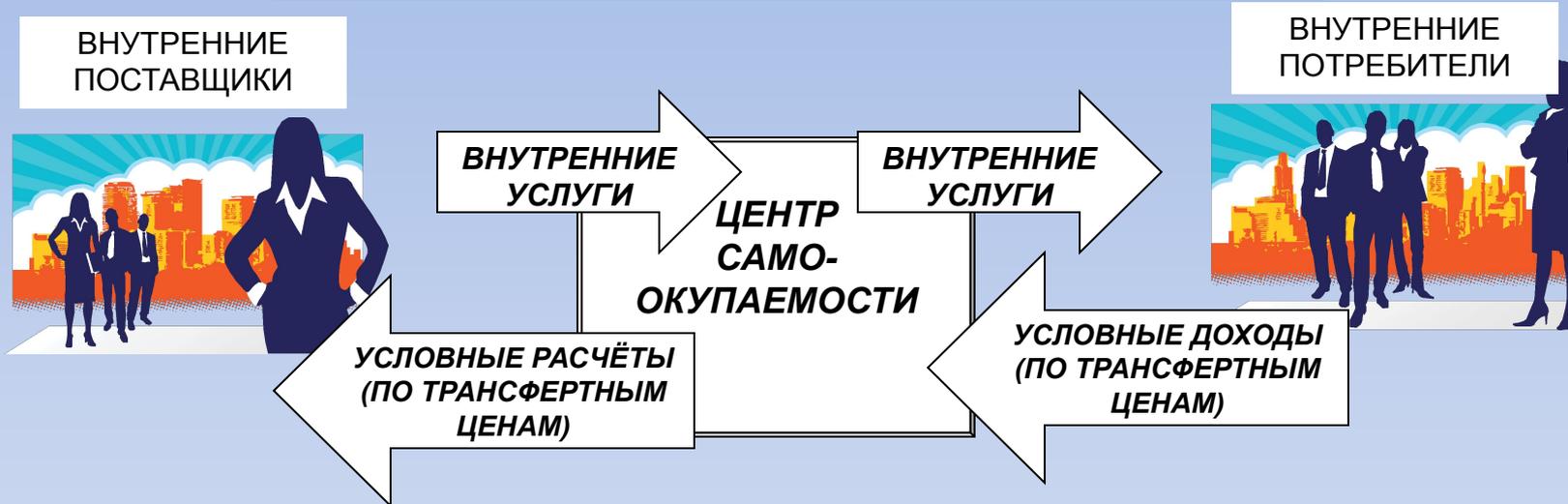


## УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ



# Виды центров финансовой ответственности (ЦФО) ч.2

## УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННЕЙ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ



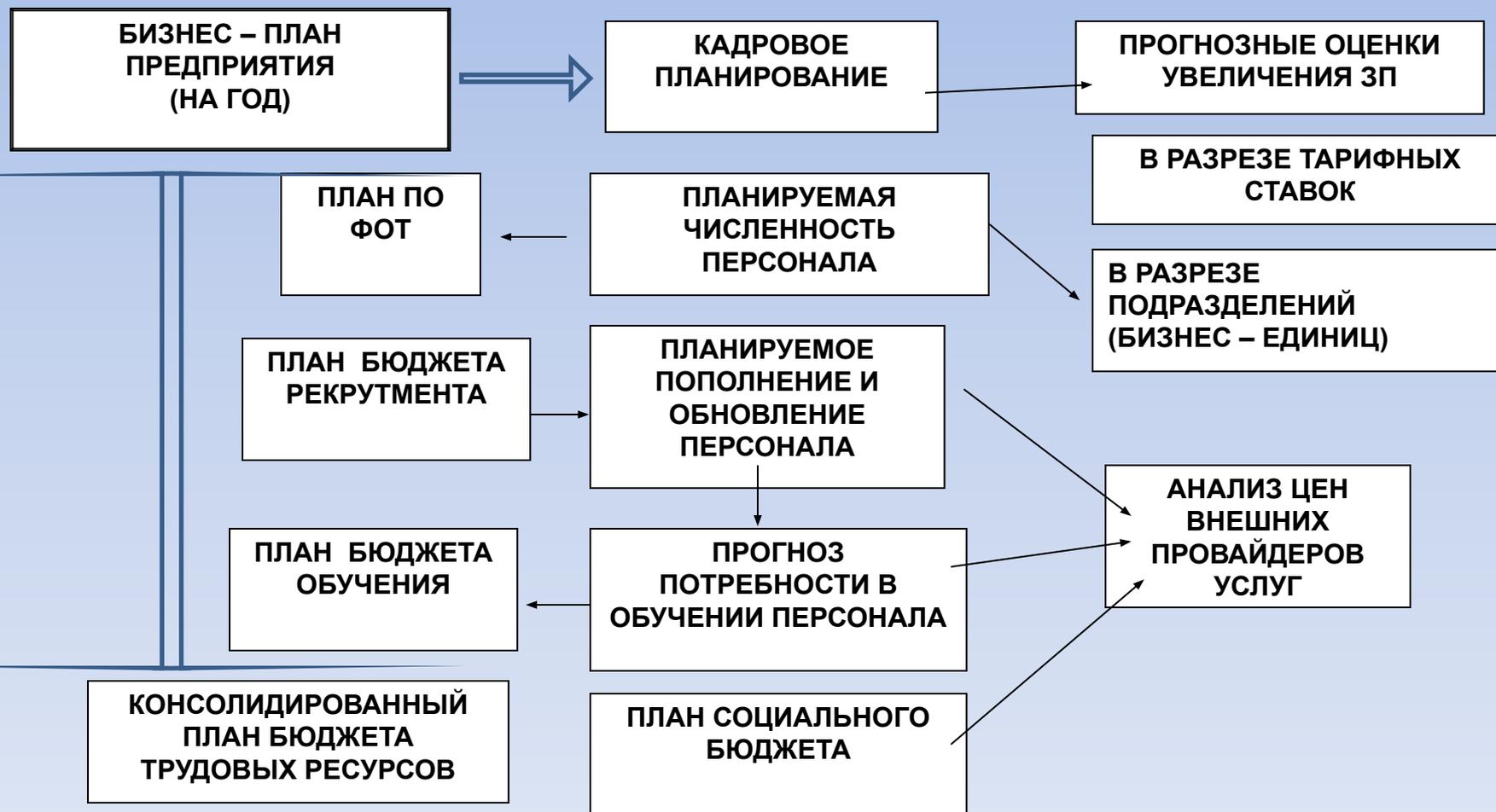
## УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ



## "ВНУТРЕННИЕ УСЛУГИ" СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (примеры)

Услуга	Потребитель
Формирование вакансии (описание рабочего места, требований к специалисту, размеров и формы оплаты труда)	Заказчик вакансии
Найм нового сотрудника	Заказчик вакансии
Ведение личного дела сотрудника (всей сопроводительной документации)	Общешфирменные
Проведение адаптации и испытания нового сотрудника	Заказчик вакансии
Организация и проведение обучения (повышения квалификации) сотрудника	Заказчик повышения квалификации
Организация и проведение внешнего обучения (тренинги, семинары)	Заказчик обучения
Анализ рынка труда по востребованным специальностям	Высший менеджмент
Кадровый аудит предприятия	Высший менеджмент
Оценка сотрудников	Высший менеджмент заказчики оценки
Кадровое планирование, бюджет трудовых ресурсов	Высший менеджмент, департамент финансов

# ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ



# ABC (Activity Based Costing): Учёт затрат по видам деятельности

## ABM (Activity-based Management) — операционно-ориентированное управление

*Вид деятельности: последовательность операций, направленных на достижение определённого результата, генерирующий затраты.*



# Виды деятельности и распределение фонда рабочего времени БРИГАДЫ ЭЛЕКТРОМОНТЕРОВ

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, %					
ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	БРИГАДИР	ЛИНЕЙНЫЙ МОНТЕР	ТЕЛЕФОН	ОБОРУДОВАНИЕ И ТРАНСПОРТ	КОМПЬЮТЕРЫ / ЛОКАЛЬНАЯ СЕТЬ
Количество работников	1	22			
Планирование рабочего дня	10	5			X
Подведение итогов рабочего дня	5	5		X	X
Проведение пятиминутки и производственных совещаний	5	5			
Распределение заказов, диспетчеризация их выполнения	20		X	X	X
Переезды к месту очередного ремонта	10	10		X	
Выгрузка и замена столбов линии электропередачи	10	15		X	
Снятие и установка контактов	15	15		X	
Выравнивание столбов, натягивание проводов	20	40		X	
Применение средств личной защиты	5	5			
Итого	100	100			

# Перечень видов деятельности для подпроцесса «Доставка продуктов»

	ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ОПИСАНИЕ	ДРАЙВЕР
1	Комплектация заказов	Снять заказанные продукты с полок на складе, доставить их на участок комплектации заказов	Количество позиций номенклатуры заказанных продуктов
2	Отправка заказов через UPS или другую почтовую службу	Напечатать отгрузочные документы и ярлыки, приклеить их на коробки, заклеить коробки, отправить заказы по почте	Количество отправленных заказов
3	Разгрузка продуктов, отправленных с экспедитором, и передача представителю заказчика	Разгрузить доставленные продукты, сверить количество с отгрузочными документами в присутствии представителя заказчика, оформить документы и сдать их в бухгалтерию	Количество доставок и количество позиций номенклатуры в каждой доставке

# Часть 3. Эффективность расходов на персонал: пути повышения

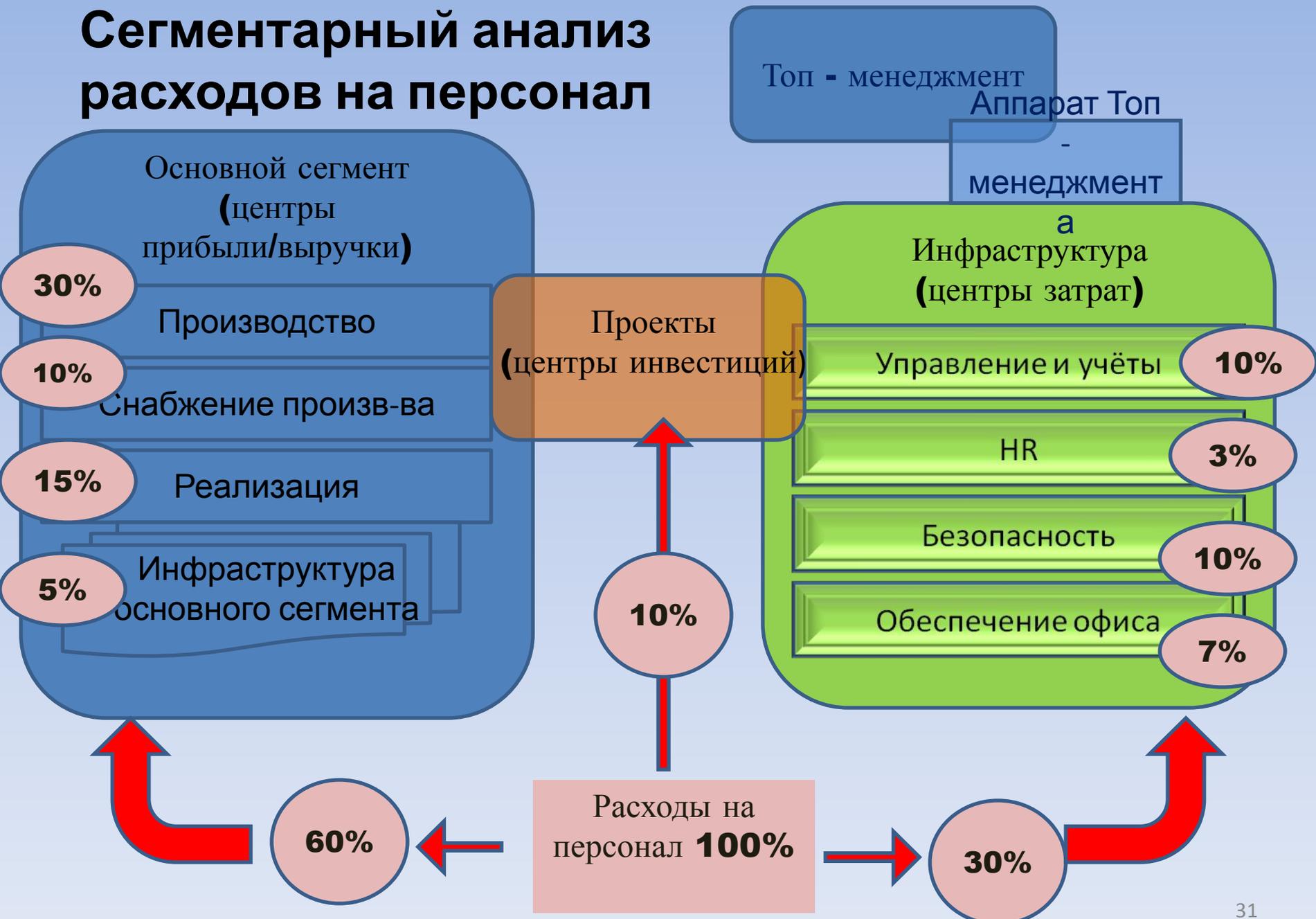
$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результаты}}{\text{Затраты}}$$

## Задачи менеджмента:

- ✓ Рентабельность (прибыль)
- ✓ Управляемость
- ✓ Безопасность
- ✓ Развитие
- ✓ Комфорт



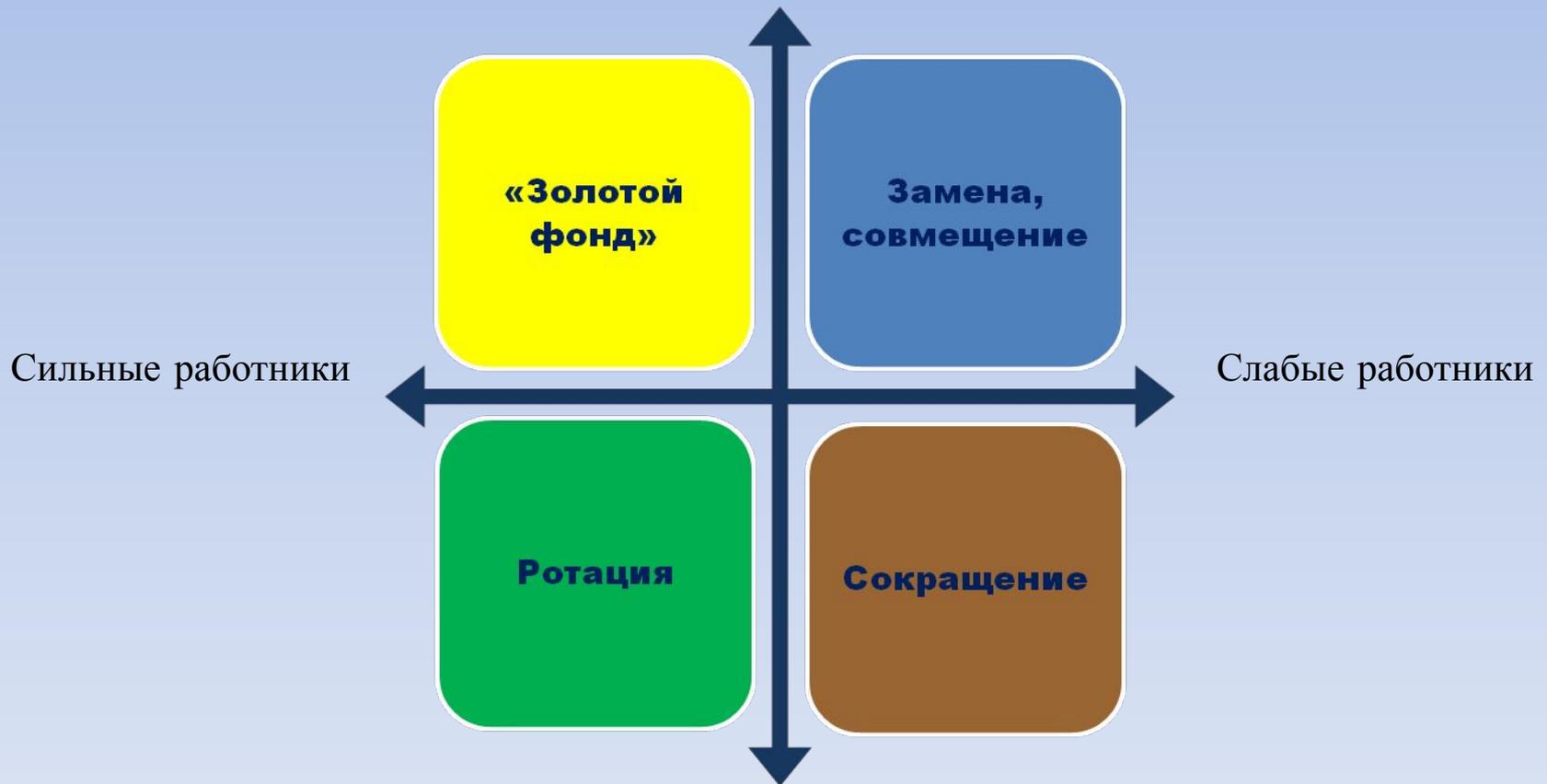
# Сегментарный анализ расходов на персонал



Топ - менеджмент  
Аппарат Топ - менеджмент

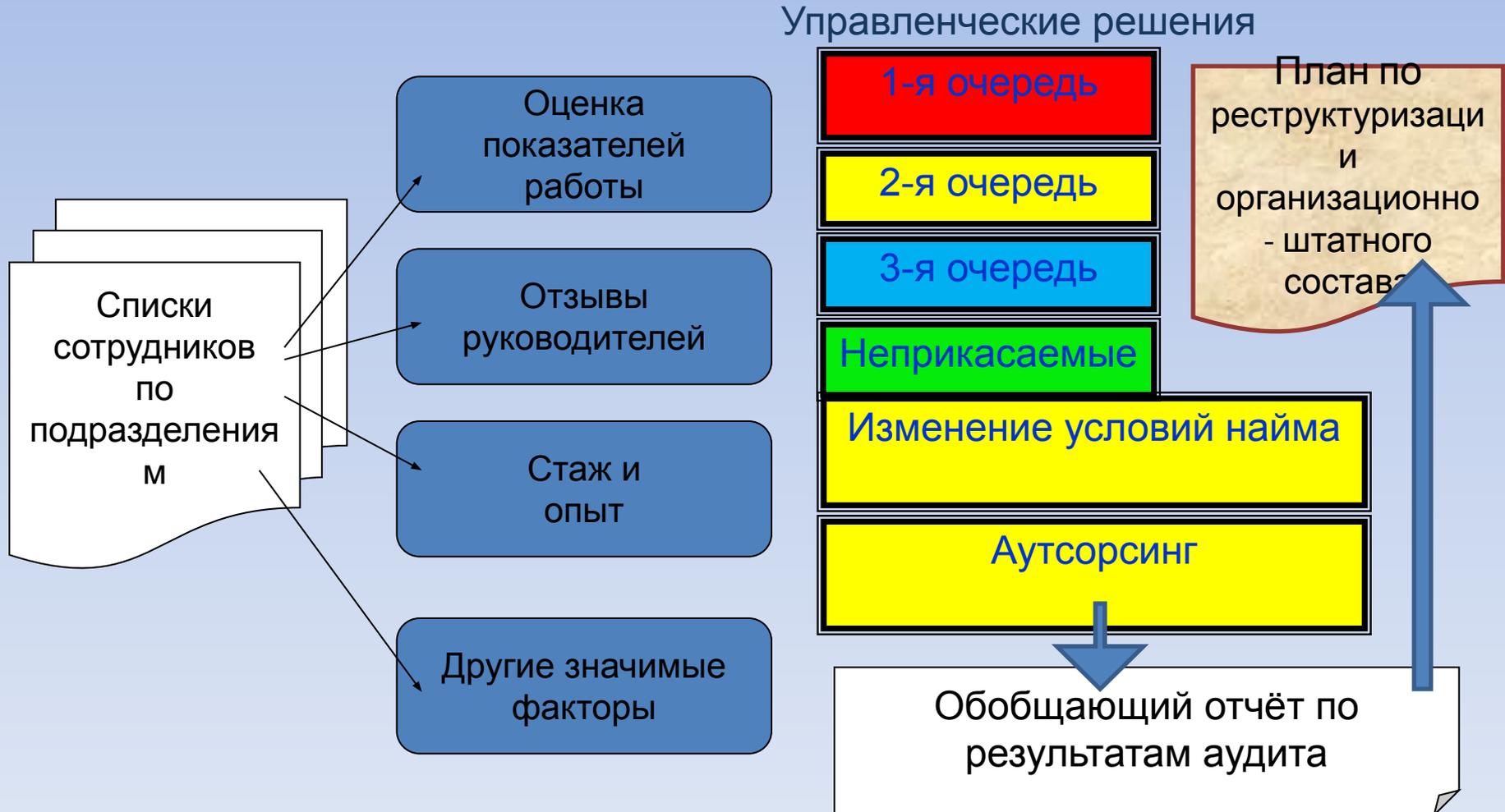
# Аудит организационно – штатной структуры и трудовых ресурсов

Необходимые подразделения / должности



Лишние подразделения /  
должности

# Аудит трудовых ресурсов предприятия

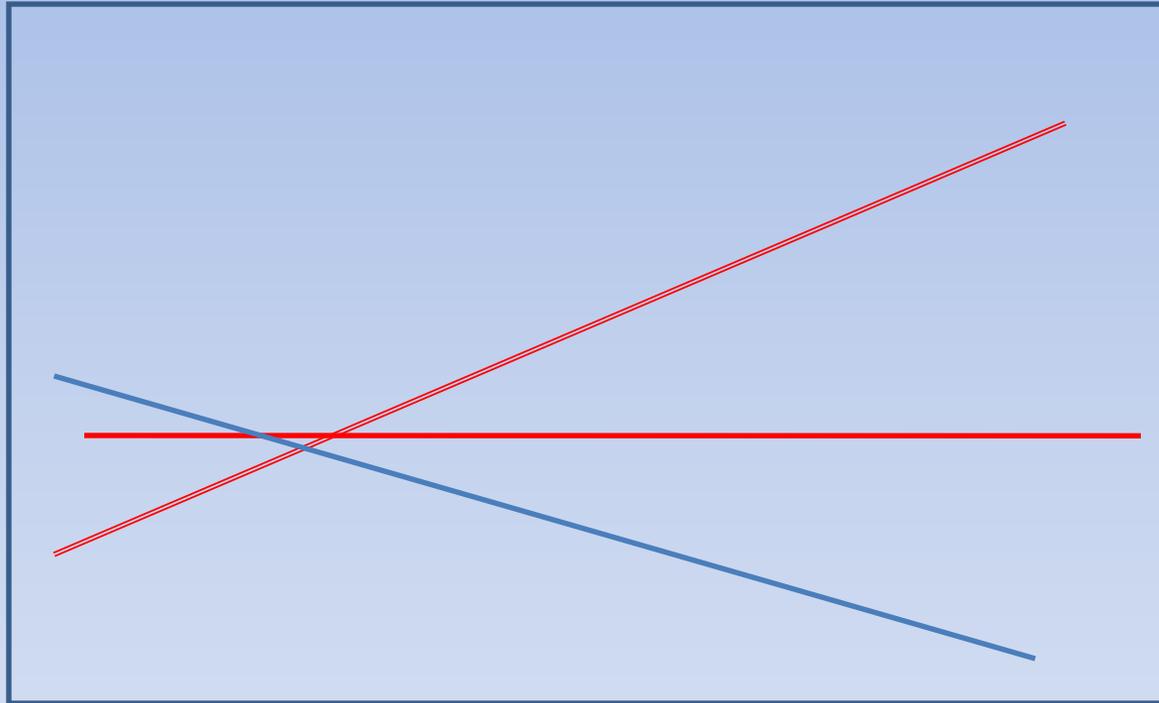


# Критерии оценки эффективности расходов на персонал

- **организационные показатели**, к примеру, добавленная стоимость на одного работника, прибыль на 1 рублю затрат на персонал;
- **критерии, связанные с поведением работника**, к примеру, процент отсева и текучесть кадров; количество невыходов на работу и др.;
- **критерии, характеризующие достижение поставленных целей**: удовлетворенность внутренних клиентов.

# Прибыль на 1 руб. затрат на персонал

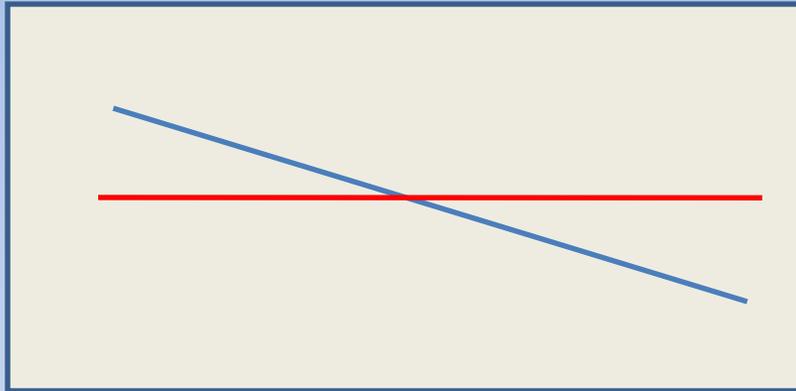
Прибыль на 1 руб. затрат



Время

# Прибыль на 1 руб. затрат на персонал (сегментарный анализ), примеры

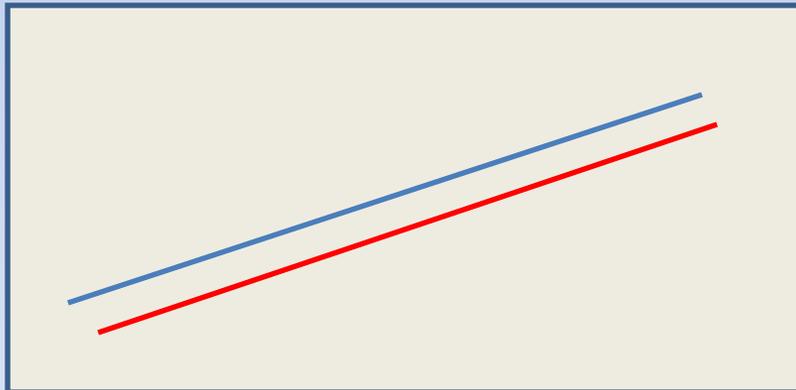
Прибыль на 1 руб. затрат



Инфраструктура  
проедает прибыль

Время

Прибыль на 1 руб. затрат



Оптимизируем  
затраты на персонал

Время

—

Основной сегмент

—

Инфраструктурный  
сегмент



# 4 ключевых направления ССП

ПЕРСПЕКТИВЫ

**ФИНАНСЫ**

Каких финансовых показателей мы должны достичь, чтобы соответствовать требованиям акционеров и кредиторов

Финансовые показатели эффективности текущей деятельности организации. В банках обычно используются показатели рентабельности, качества активов, себестоимости продуктов/клиентов, динамики объемных показателей, процентной маржи и т.д.

Показатели	Текущее значение	Целевое значение	Динамика за период
1.	.....	.....	.....
2.	.....	.....	.....
3.	.....	.....	.....
...	.....	.....	.....
X.	.....	.....	.....

**КЛИЕНТЫ**

Как мы должны работать с клиентами, чтобы соответствовать нашему видению и достигать финансовых показателей

Данная перспектива может включать в себя показатели удовлетворенности клиентов, удержания текущих и приобретения новых клиентов, доли рынка в целевых сегментах, лояльности клиентов по отношению к банку и готовности к долгосрочному сотрудничеству и т.д.

Показатели	Текущее значение	Целевое значение	Динамика за период
1.	.....	.....	.....
2.	.....	.....	.....
3.	.....	.....	.....
...	.....	.....	.....
X.	.....	.....	.....

**ПРОЦЕССЫ**

Какие бизнес-процессы нам необходимы, чтобы соответствовать ожиданиям наших клиентов и акционеров

Показатели данной перспективы сфокусированы на тех процессах, которые имеют ключевое значение при реализации стратегии банка. Обычно включают в себя показатели эффективности бизнес-процессов, производительности труда сотрудников, уровня автоматизации процессов, объема отклонений и сбоев и т.д.

Показатели	Текущее значение	Целевое значение	Динамика за период
1.	.....	.....	.....
2.	.....	.....	.....
3.	.....	.....	.....
...	.....	.....	.....
X.	.....	.....	.....

**ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ**

Какие знания и технологии нам необходимы для воплощения нашего видения и улучшения наших бизнес-процессов

Перспектива включает в себя показатели квалификации человеческих ресурсов, вложений в развитие, качества организационных процедур, текучести кадров, психологического климата в коллективе, инновационности и т.д.

Показатели	Текущее значение	Целевое значение	Динамика за период
1.	.....	.....	.....
2.	.....	.....	.....
3.	.....	.....	.....
...	.....	.....	.....
X.	.....	.....	.....

# Разработка KPI: (ПРАВИЛО «SMART»)

## **KPI** ДОЛЖНЫ БЫТЬ:

- **S (Specific):** ЯСНО И ПРОСТО СФОРМУЛИРОВАННЫМИ
- **M (Measurable):** ИЗМЕРИМЫМИ, ПОДДАЮЩМИСЯ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКЕ
- **A (Accurate):** ТОЧНЫМИ, ОПРЕДЕЛЁННЫМИ
- **R (Realistic and tangible):** РЕАЛИСТИЧНЫМИ, ВЫПОЛНИМЫМИ
- **T (Time bound):** ОГРАНИЧЕННЫМИ ВРЕМЕННЫМИ РАМКАМИ

# Формула Розенкранца

(определение численности работников АУП)

$$Ч = \left( \sum_{i=1}^n m_i * t_i / T * K_{нрв} \right)$$

где Ч - численность персонала определенной профессии, специальности, подразделения и т.п.;

n - количество видов работ, определяющих загрузку данной категории специалистов;

$m_i$  - среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т. п.) в рамках i-го организационно-управленческого вида работ за установленный промежуток времени (например, за месяц);

$t_i$  - время, необходимое для выполнения единицы  $m$  в рамках i-го организационно-управленческого вида работ;

T - рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$  - коэффициент необходимого распределения времени:

$$K_{нрв} = K_{др} * K_о$$

где  $K_{др}$  - коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные работы, заранее не учтенные во времени, необходимом для определенного процесса ( $\sum m \cdot t$ ); как правило, находится в пределах  $1.2 \leq K_{др} \leq 1.4$ ;

$K_о$  - коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня; как правило, устанавливается на уровне 1,12.

# Подходы к оценке и планированию эффективности инвестиций в персонал

Ожидаемые результаты:

- Повышение производительности (счётные показатели)
- Сокращение издержек (счётные показатели)
- Достижение качественных результатов (KPI, поставленные цели)
- Повышение удовлетворённости внешних и внутренних клиентов (по результатам опроса)



# Проектные методы в управления развитием персонала (1)

## Главные признаки проекта:

- Уникальность
- Наличие конечной цели
- Ограниченность во времени
- Ограниченность по ресурсам
- Координация усилий участников



# Проектные методы в управления развитием персонала (2)

**Пример проекта по развитию персонала: повышение эффективности продаж**



Оценка затрат

Оценка увеличения доходов

Оценка сроков

$$ROI = \frac{(\text{Доходы} - \text{Затраты})}{\text{Затраты}} * 100\%$$

# Часть 4. Эффективность деятельности службы управления персоналом

Функции управления трудовыми ресурсами:

- ✓ Кадровое планирование
- ✓ Рекрутмент (наём работников)
- ✓ Адаптация новых работников
- ✓ Стимулирование (мотивирование) персонала
- ✓ Развитие и обучение персонала
- ✓ Оценка (аттестация) персонала
- ✓ Планирование карьеры и расстановка персонала
- ✓ Увольнения
- ✓ Решение проблем работников
- ✓ Развитие благоприятной корпоративной культуры и организационного климата
- ✓ Обеспечение удержания персонала и лояльности
- ✓ Участие в решении конфликтов
- ✓ Кадровое делопроизводство и документооборот

# Участники системы управления персоналом



Генеральный директор:

- определение политики
- окончательные решения
- арбитраж



Главный бухгалтер

- налоги
- учёты и отчётность



HR - директор:

- рынок труда и обстановка в компании
- владение технологиями
- координация всех участников



Финансовый директор:

- экономика предприятия
- бизнес - планы
- анализ эффективности



Линейные руководители:

- оценка работников
- оценка проф. пригодности кандидатов
- предложения по обучению и карьере подчинённых

# Показатели для оценки эффективности управления персоналом (1)



## Показатели общей оценки эффективности HR

- **Экономическая эффективность HR** = Бюджет HR / Оборот предприятия.
- **Бюджет HR** = ФОТ сотрудников отдела HR + Затраты на проведение обучения всех сотрудников компании за период + Затраты на проведение рекрутинговых кампаний и PR HR + Затраты на информационное обеспечение HR деятельности и иные затраты по HR-направлению.
- **Экономическая эффективность HR** (вариант 2) = Инвестиции в HR / Прибыль предприятия.
- **HR затраты на одного сотрудника** = Бюджет HR / Количество штатных сотрудников с полной занятостью.

# Показатели для оценки эффективности управления персоналом (2)

## Кадровое делопроизводство

- Количество негативных для компании решений трудовой инспекции.
- Количество ошибок в кадровой документации, допущенных и выявленных за период.
- Доля информации, корректно введенной в информационную систему.
- Стоимость одной транзакции в час =  $\frac{\text{Время на обработку и передачу документов}}{\text{Общее количество документов, обрабатываемых за час}}$  + Финансовые затраты на передачу документов / Общее количество документов, обрабатываемых за час.

# Показатели для оценки эффективности управления персоналом (3)

## Подбор персонала

- Затраты на привлечение новых сотрудников = Затраты на размещение вакансий в СМИ + Затраты на привлечение рекрутинговых агентств + Вознаграждение сотруднику за привлечение новичка + Возмещение транспортных расходов соискателя (если требуется) + Затраты на переезд из другого региона (если требуется) + Денежное выражение времени, затраченного рекрутером и другими сотрудниками компании на проведение интервью, + 10% (примерная оценка административных расходов по рекомендации Mercer) / Количество вновь набранных сотрудников.
- Уровень откликов на вакансии = Число вакансий, на которые получен отклик / Общее число вакансий, размещенных за период, \* 100%.
- Время закрытия вакансии = Дата выхода на работу нового сотрудника – Дата размещения вакансии.
- Показатель качества найма = Количество набранных сотрудников, повышенных в должности в последующие 1-2... года / Общее количество работников со стажем работы 1-2... года.

# Показатели для оценки эффективности управления персоналом (4)

## Испытание и адаптация персонала

- Затраты на адаптацию новых работников = Время, затрачиваемое сотрудниками компании на введение в должность новых сотрудников в денежном выражении + Заработная плата работника в период, отведенный на адаптацию, + Стоимость внешних тренингов, необходимых работнику для введения в должность + Иные затраты, необходимые новому работнику для выполнения его работы, / Число работников, принятых в компанию за период.
- Доля сотрудников, уволенных в первые полгода работы после прохождения испытания.

# Показатели для оценки эффективности расходов на персонал (1)

## Лояльность и обслуживание текучести персонала

- **Текучесть персонала по определенной категории должностей** = Количество уволившихся по собственному желанию сотрудников, относящихся к определенной категории должностей, / Общее количество сотрудников, относимых к данной категории должностей \* 100%.
- **Затраты на текучесть персонала** = Затраты на возмещение и адаптацию + Упущенная выгода от простоев + Оплата переработок.
- **Коэффициент удержания критически значимых сотрудников** = Количество сотрудников, относимых к ключевым, выразивших желание сменить работу и переменявших свое решение в результате переговоров внутри компании / Общее количество сотрудников, выразивших желание сменить работу в данном периоде.
- **Индекс лояльности персонала** = Количество сотрудников, планирующих покинуть компанию в течение ближайших 2-3 лет (по результатам опроса) / Общее количество сотрудников \* 100%.

# Показатели для оценки эффективности расходов на персонал (2)

## Непроизводительные расходы

- Среднее количество дней, пропущенных по болезни сотрудниками за период.
- Потери, связанные с абсентеизмом, = Количество рабочих дней, пропущенных работниками за определенный период как без предъявления бюллетеня так и с его предъявлением (неделя, месяц, квартал) / Общее количество рабочих дней в том же периоде \* Количество работников.
- Потери из-за некомплекта персонала: количество часов простоя оборудования вследствие некомплекта персонала, сумма переплаты компенсации за переработки.
- Потери из-за недоброкачественных увольнений: выплаты увольняемому (по соглашению сторон), судебные издержки.

# Показатели для оценки эффективности расходов на персонал (3)

## Вознаграждение персонала

- Количество дней, требуемое для расчета заработной платы сотрудников за прошедший период.
- Количество ошибок, допущенных при расчете ЗП за период.
- Дифференциал оплаты =  $\frac{\text{Усредненные выплаты за период сотруднику, чьи результаты деятельности заслуживают наивысшей оценки}}{\text{Усредненные выплаты за период сотруднику, чьи результаты деятельности признаны неудовлетворительными либо удовлетворительными}}$ .
- Ежегодный прирост общего объема выплат сотрудникам по стратегически значимым должностям.  
В отдельных случаях измеряется отношение к среднерыночному приросту по данным должностям.
- Доля ФОТ в расходах организации =  $\frac{\text{Сумма затрат на оплату труда}}{\text{Общая сумма расходов организации}}$ .