Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»

И.А. ЕПИШКИН

ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Конспект лекций

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Москва – 2015

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»

И.А. ЕПИШКИН

Рекомендовано редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия для студентов магистратуры, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом»

Москва – 2015

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

УДК 658

Е 67

Епишкин И.А. Экономика управления персоналом: Конспект лекций для студентов магистратуры, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом». – М.: МГУПС (МИИТ), 2015. – 66 с.

В конспекте лекций приведены основные положения экономики управления персоналом, подходы к оценке затрат, результатов и эффективности управления персоналом. Рассмотрена производительность труда как экономический показатель управления персоналом, приведены подходы к управлению затратами на оплату труда, оценке эффективности подбора и обучения персонала, рассмотрены показатели экономической эффективности управления персоналом, разобраны примеры и кейсы из практики управления персоналом в ОАО «РЖД».

Конспект лекций предназначено для подготовки студентов магистратуры, обучающихся по направлению «Управление персоналом».

Вернуться в каталог учебников

Дополнительные материалы:
- для рефератов;
- для повышения квалификации топ-менеджеров и преподавателей.

Уникальная подборка информации
для наёмных работников и карьеристов

Ручной рерайт дипломных и курсовых работ

Начните бизнес в Интернете с сайта-визитки

Научу создавать эффективные сайты

© МГУПС (МИИТ), 2015

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4

1. ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЗАТРАТЫ, РЕЗУЛЬТАТЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ 5

2. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА КАК ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 9

3. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ОПЛАТУ ТРУДА 22

4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА 39

5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА 41

6. ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 48

7. ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ХОЛДИНГЕ «РЖД» 58

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 65

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ВВЕДЕНИЕ

Целью данного конспекта лекций является системное изложение сущности, принципов и методов оценки процессов управления персоналом с точки зрения социально-экономической эффективности.

Задачи курса «Экономики управления персоналом»:

- раскрытие экономической природы деятельности по управлению персоналом;

- формирование у студентов представлений о возможностях и средствах оценки деятельности по управлению персоналом на современном предприятии;

- обеспечение устойчивых навыков сбора необходимой для оценки информации и формирования соответствующей обратной связи по результатам оценки.

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать: основные принципы и методы разработки и внедрения критериев оценки персонала, оценки результатов и качества трудовой деятельности персонала, сущность и методы проведения аудита и контроллинга персонала предприятия.

Уметь: применять теоретические знания при решении практических задач и для достижения поставленных перед организацией целей для повышения ее конкурентоспособности.

Владеть: навыками и инструментами оценки экономической и других видов эффективности персонала организации, внедрения и реализации системы постоценочных мероприятий.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

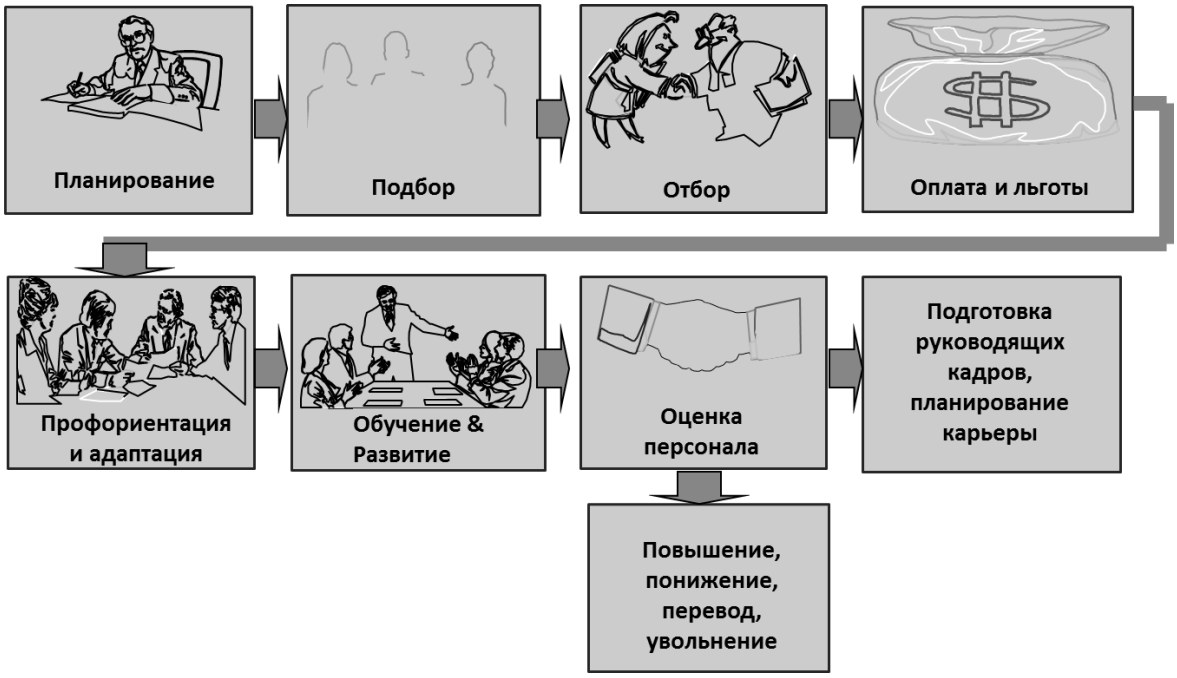
Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1. ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЗАТРАТЫ, РЕЗУЛЬТАТЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Что такое управление персоналом?

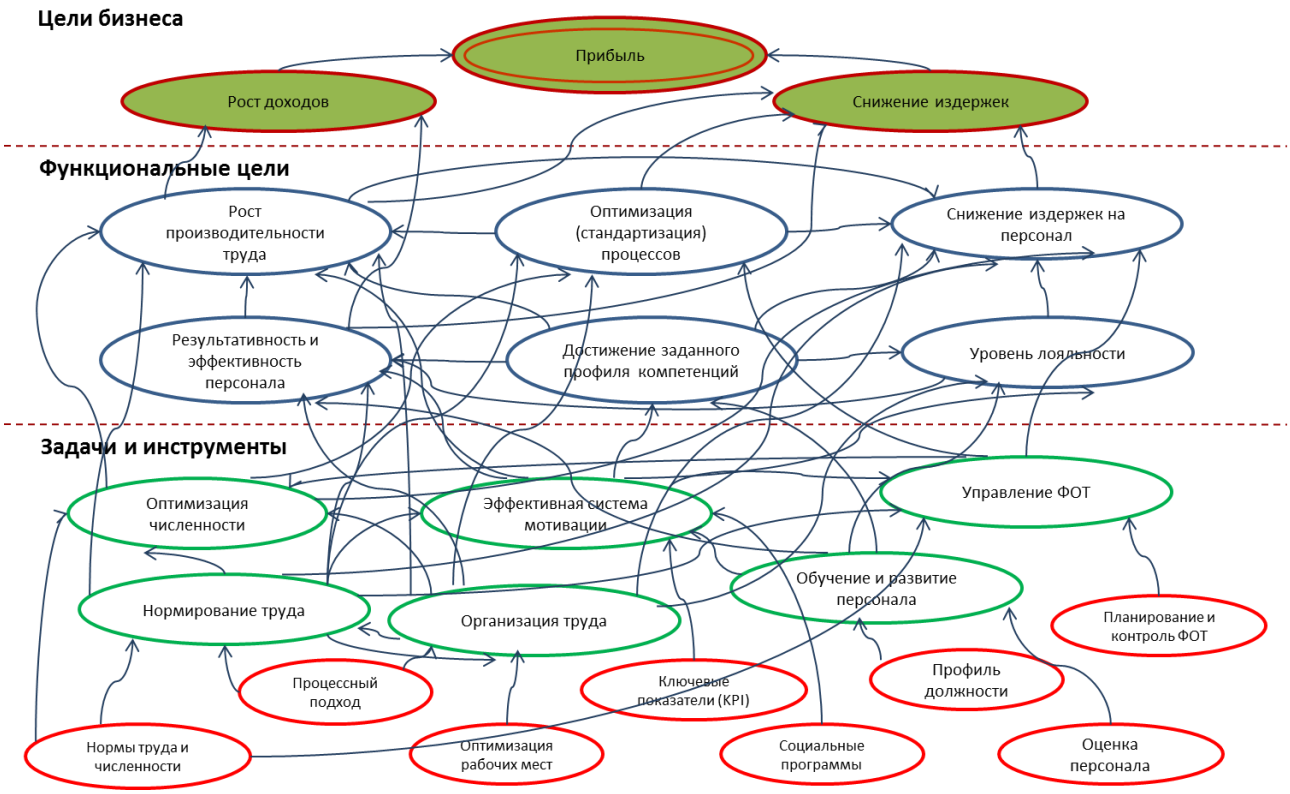
- Процесс
- Функция
- Часть менеджмента организации
- Наука
- Профессия

Ключевые процессы управления персоналом



https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Стратегический подход к управлению персоналом с точки зрения бизнеса



Роль HR-департамента в современном бизнесе

Основные характеристики современной бизнес-среды:

- Конкуренция и риски
- Неопределенность и постоянные изменения
- Неблагоприятная экономическая конъюнктура на мировых рынках

Традиционных функций HR таких, как:

- Подбор и адаптация
- Обучение и развитие
- Оплата труда, мотивация и предоставление соц.пакета
- Корпоративная культура и внутренние коммуникации

НЕДОСТАТОЧНО!

Актуализируются потребности бизнеса в управлении производительностью.

Для HR-департамента это означает необходимость развивать новые компетенции:

- Глубокое понимание бизнес-стратегии компании
- Знание экономики и инструментов экономического анализа
- Умение применять экономический инструментарий по отношению ко всем HR-процессам

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

- Тесное взаимодействие с бизнесами и производственной системой
- Мониторинг финансовых результатов и влияние на производительность

Взаимосвязь эффективности компании и HR-департамента:

Прибыль = Доходы – Расходы

Влияние HR-департамента на доходную часть (опосредованное):

Наем и развитие талантов (более эффективных сотрудников)	Системы индивидуального премирования (за повышение производительности труда, улучшение качества продукции, выполнение плана производства, продаж, индивидуальных заданий, реализацию важных проектов, внедрение новшеств и т.д.)	Системы бонусов за коллективные результаты финансово-хозяйственной деятельности (годовые бонусы, зависящие от EBIT, EBITDA, чистой прибыли; долгосрочные программы вознаграждения)

Влияние HR-департамента на расходную часть (прямое и опосредованное):

Оптимизация численности по различным категориям персонала (снижение затрат на ФОТ, соц.пакет, обслуживание рабочих мест и т.д.)	Управление фондом оплаты труда, бюджетом расходов на персонал	Совершенствование производственных процессов (во взаимодействии со службой развития ПС) и структуры управления (орг.проектирование)

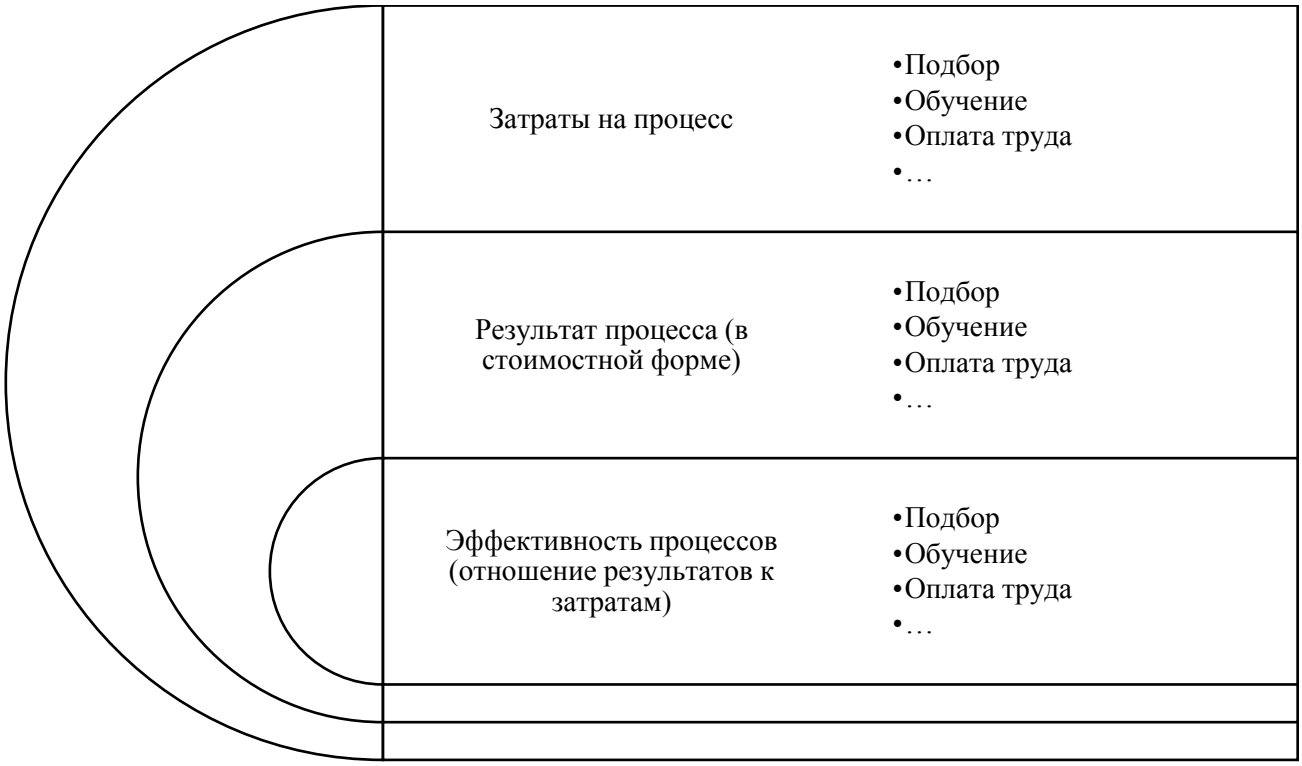
Типичные вопросы экономики управления персоналом

- Затраты на персонал: структура затрат, анализ и планирование
- HR-бюджет
- Ключевые показатели эффективности HR
- Методы оценки эффективности найма, обучения
- Аутсорсинг. Аутстаффинг
- Показатели эффективности HR-функций
- Методы оценки инвестиций в персонал
- Понятие ROI (Return on Investment) для HR
- Производительность труда. Инструменты управления.
- Экономическое обоснование совершенствования организации труда и условий работы

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

- Эффективность подбора, обучения
- Контроллинг персонала
- Оплата труда

Экономика управления персоналом как экономика процессов



Проблемы оценки эффективности управления персоналом

- Нет единого подхода
  - В разных компаниях по разному оценивают эффективность УП
- Сложность выбора показателей
  - Большое число разнообразных показателей, иногда разнонаправленных
- Невозможность измерения важных показателей, особенно результативных
  - расходы на набор, обучение, оценку персонала, внутреннюю коммуникацию, поддержание и развитие корпоративной культуры. Ок, а результат в деньгах ???

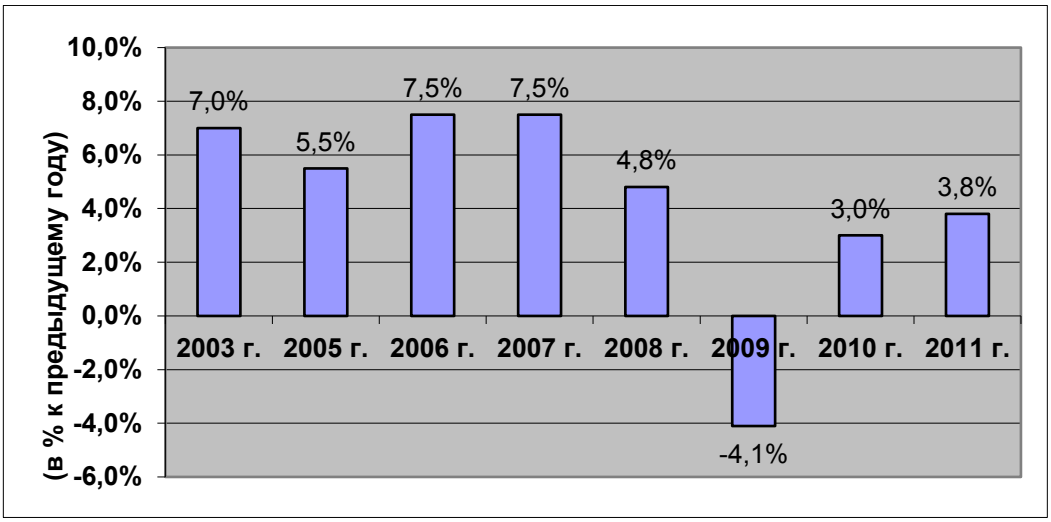
https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА КАК ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

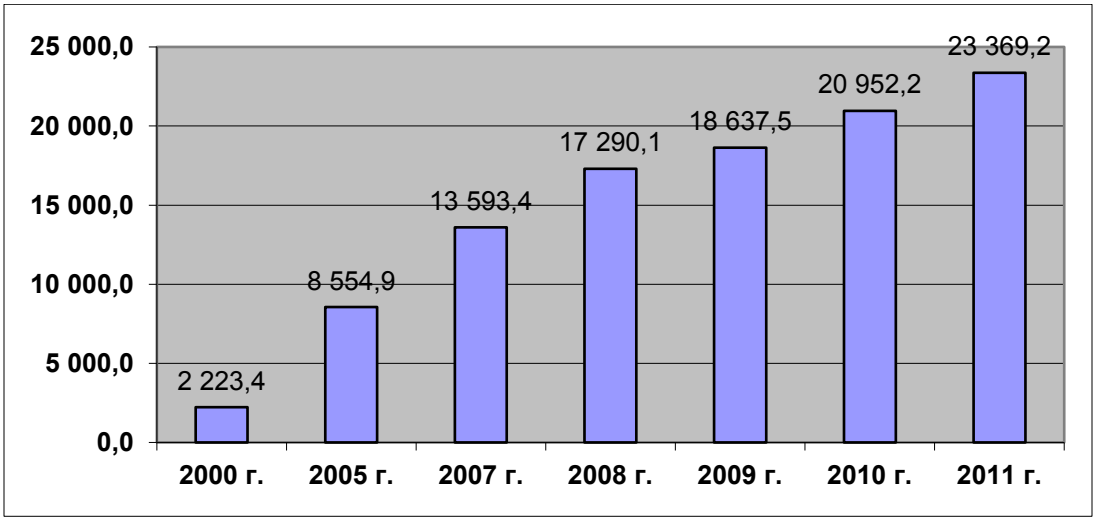
Производительность труда — мера (измеритель) эффективности труда. Производительность труда измеряется количеством продукции, выпущенной работником за какое-то время.

Темпы роста производительности труда в России



Под ростом производительности труда подразумевается экономия затрат труда (рабочего времени) на изготовление единицы продукции или дополнительное количество произведённой продукции в единицу времени, что непосредственно влияет на повышение эффективности производства.

Динамика роста средней заработной платы в России



https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Темпы роста (снижения) производительности труда по видам экономической деятельности (в % к предыдущему году)

	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Всего в экономике	**107,0**	**105,5**	**107,5**	**107,5**	**104,8**	**95,9**	**103,0**	**103.8**
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	105,6	101,8	104,3	105,0	110,0	104,6	90,0	119,9
Рыболовство, рыбоводство	102,1	96,5	101,6	103,2	95,4	106,3	76,4	112,5
Добыча полезных ископаемых	109,2	106,3	103,3	103,1	100,9	108,5	100,6	101,2
Обрабатывающие производства	108,8	106,0	108,5	108,4	102,6	95,9	108,3	105,9
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	103,7	103,7	101,9	97,5	102,1	96,3	99,0	99,9
Строительство	105,3	105,9	115,8	112,8	109,1	94,4	98,7	102,8
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	109,8	105,1	110,8	104,8	108,1	99,0	98,8	104,8
Гостиницы и рестораны	100,3	108,5	109,2	108,0	109,2	86,7	94,5	101,2
Транспорт и связь	107,5	102,1	110,7	107,5	106,4	95,4	102,4	102,6
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	102,5	112,4	106,2	117,1	107,5	97,5	99,4	101,2

Согласно Концепции развития страны до 2020 г. необходимо повысить производительность труда практически в 4 раза (в среднем на 13% ежегодно), что позволит выйти нашему государству на пятое место в мире по ВВП и существенно повысить конкурентоспособность производимой продукции.

Управление производительностью труда

- Оценка и измерение существующих показателей финансово-экономической деятельности предприятия
- Определение необходимого повышения производительности труда для снижения себестоимости до конкурентного уровня, выбор направлений повышения производительности, а также планирование мероприятий по достижению заданного уровня производительности труда
- Организация работы по повышению производительности труда – реализация запланированных мероприятий с распределением по центрам ответственности
- Разработка системы мотивации работников к повышению производительности труда
- Оценка и контроль полученных результатов реализации мероприятий по повышению производительности труда на предприятии.

Предельная производительность труда

Задача 1: На основе зависимости выпуска продукции от количества занятых работников вычислите предельную и среднюю производительность труда.

Предельная производительность зависит от общего объема производства, на котором сказывается участие каждого дополнительного рабочего.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Количество занятых, чел.	Общий объем производства, шт.	Предельная производительность труда, шт./чел.	Средняя производительность труда, шт./чел.
1	2		
2	6		
3	12		
4	18		
5	23		
6	27		
7	30		
8	32		
9	33		
10	33		
11	32		

Предельная производительность труда. Решение.

Количество занятых, чел.	Общий объем производства, шт.	Предельная производительность труда, шт./чел.	Средняя производительность труда, шт./чел.
1	2	2	2
2	6	4	3
3	12	6	4
4	18	6	4,5
5	23	5	4,6
6	27	4	4,5
7	30	3	4,3
8	32	2	4

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

9	33	1	3,7
10	33	0	3,3
11	32	-1	2,9

ППn = ОПn – ОП(n-1), где ПП – предельная производительность; ОП – объем производства

n – текущий номер, (n-1) – предыдущий номер

Решение:

1 этап

При росте общего объема производства вклад дополнительных рабочих увеличивается.

2-й этап

Общий объем производства продолжает расти, но предельная производительность падает;

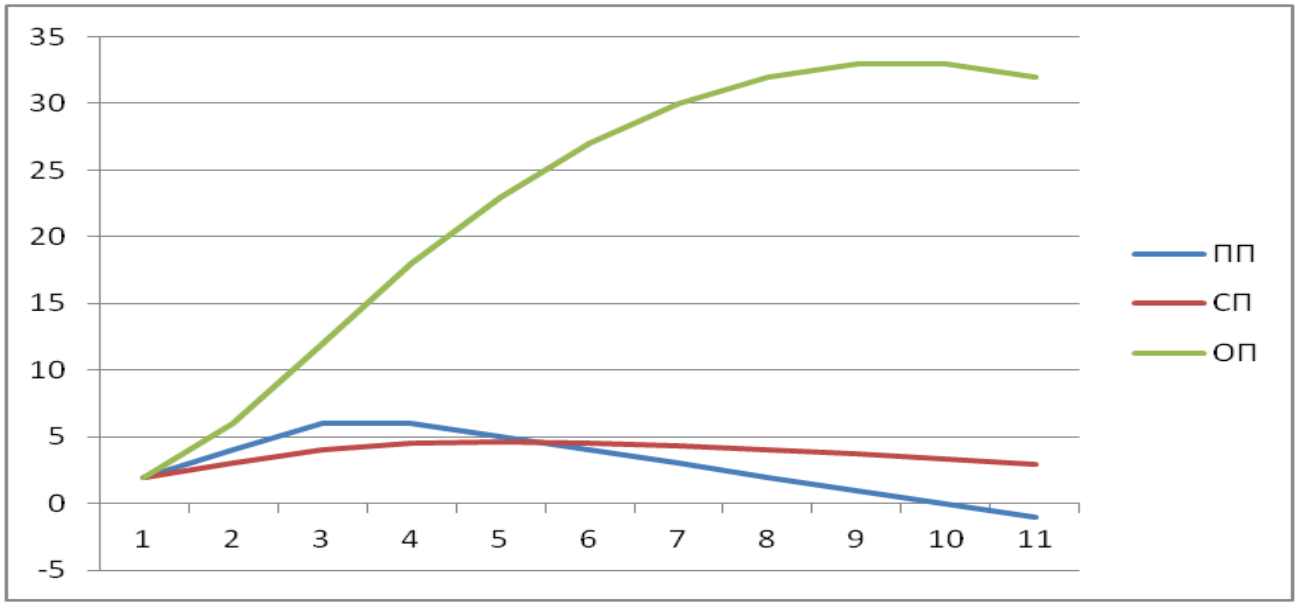
Вклад каждого дополнительного рабочее в общий объем производства уменьшается по сравнению с вкладом его предшественника;

Когда общий объем производства достиг максимальной точки, предельная производительность равна нулю;

3-й этап

Общий объем производства начинает снижаться, так как предельная производительность приобретает отрицательное значение.

Средняя производительность труда возрастает до тех пор, пока предельная производительность не сравняется с уровнем средней производительности



Управление производительностью – одна из ключевых задач бизнеса и HR-департамента, которая реализуется через:

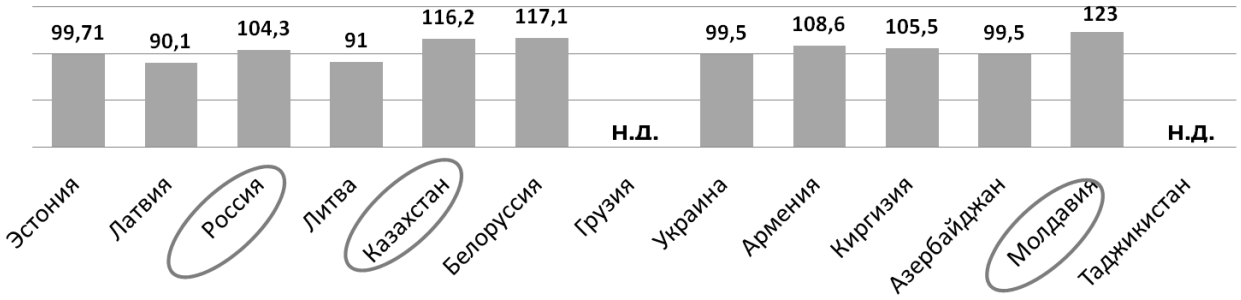
https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

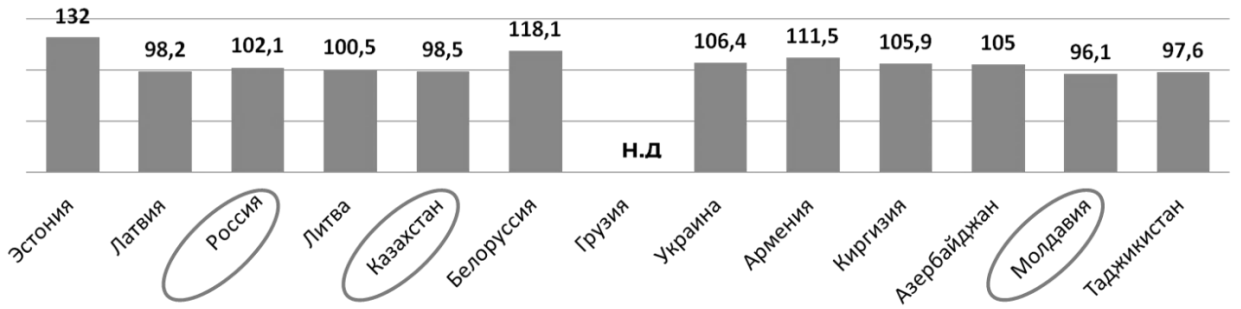
Измерение производительности с учетом специфики бизнеса и факторный анализ трудовых показателей (роста или снижения) производительности

Основные производственно-экономические показатели работы железных дорог в 2013 году (в % к предыдущему).

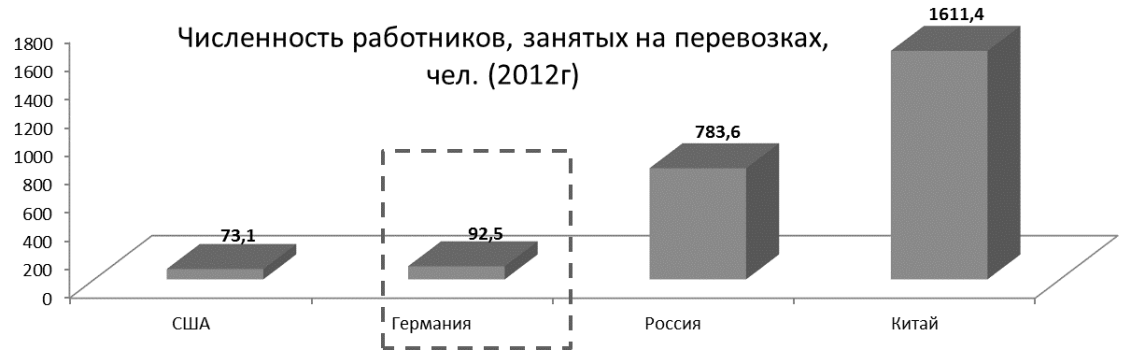
Темп роста производительности труда



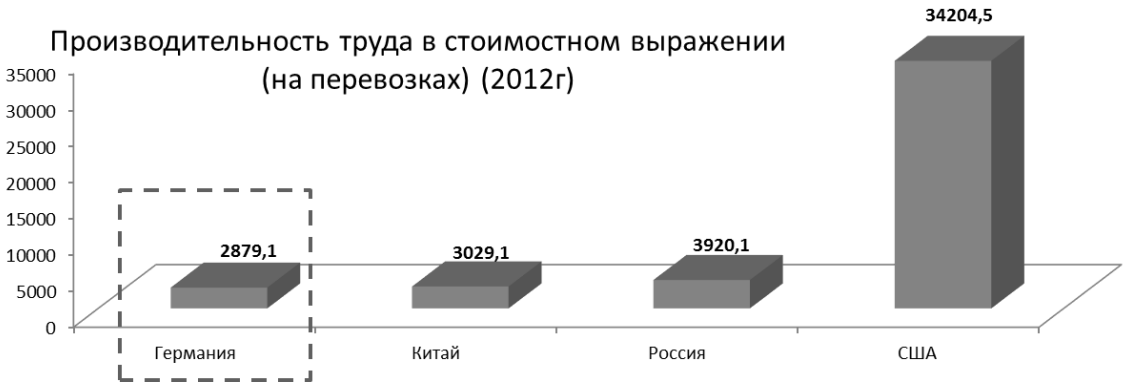
Рост реальной заработной платы



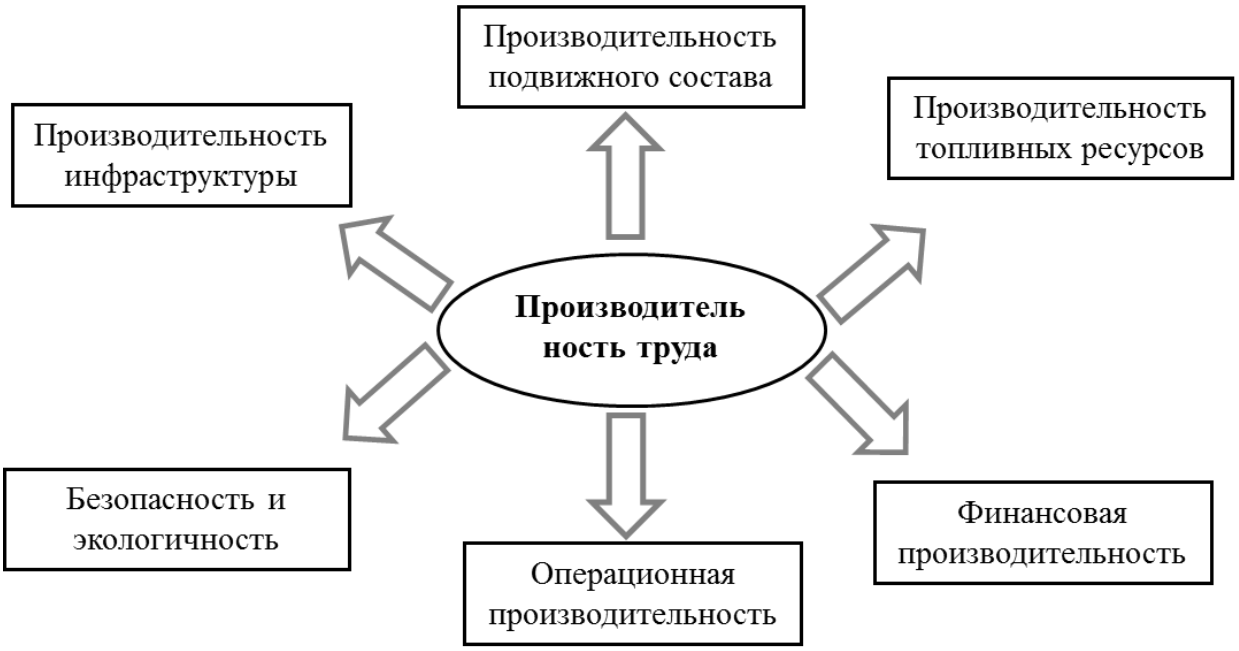
Сравнительный анализ железных дорог России по численности и производительности труда с зарубежными аналогами



https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы



Показатели оценки производительности труда в системе показателей ресурсной производительности на железных дорогах США

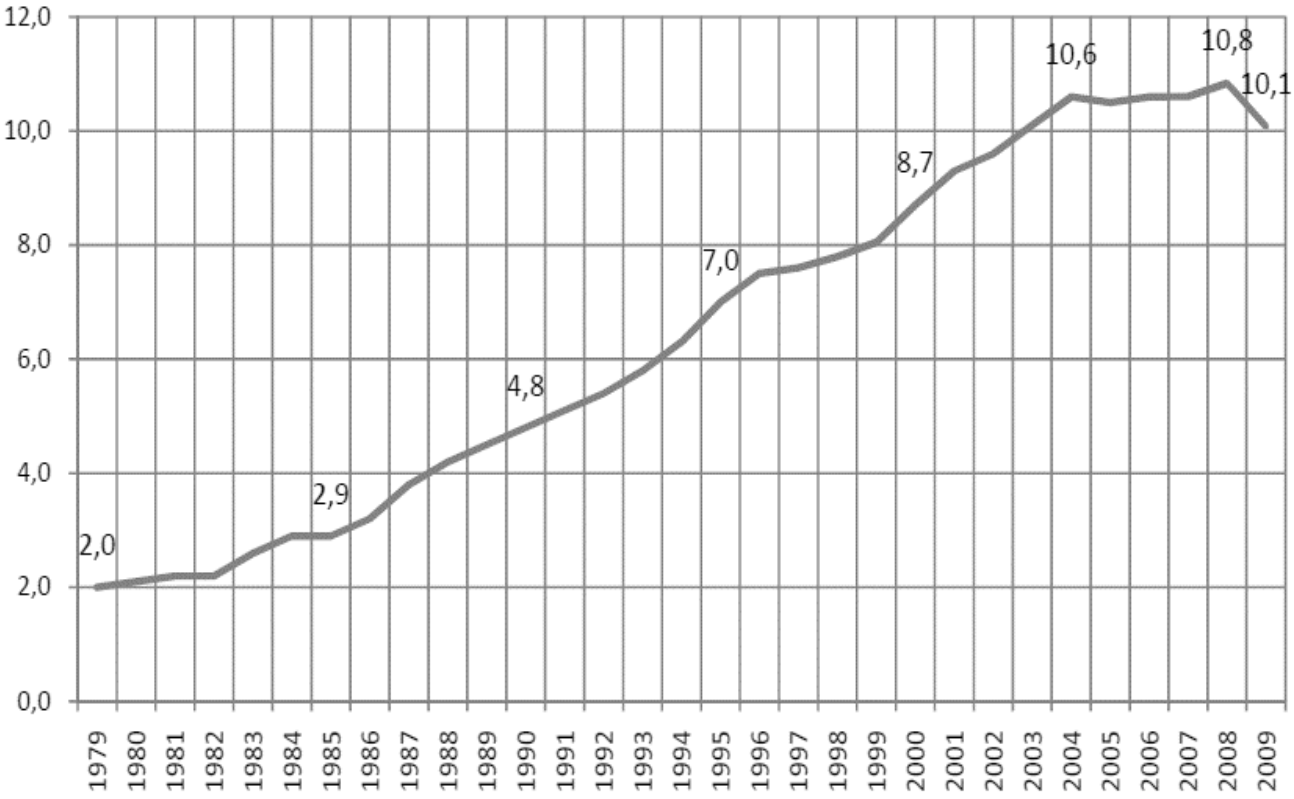


Измерители производительности труда (Labor productivity)

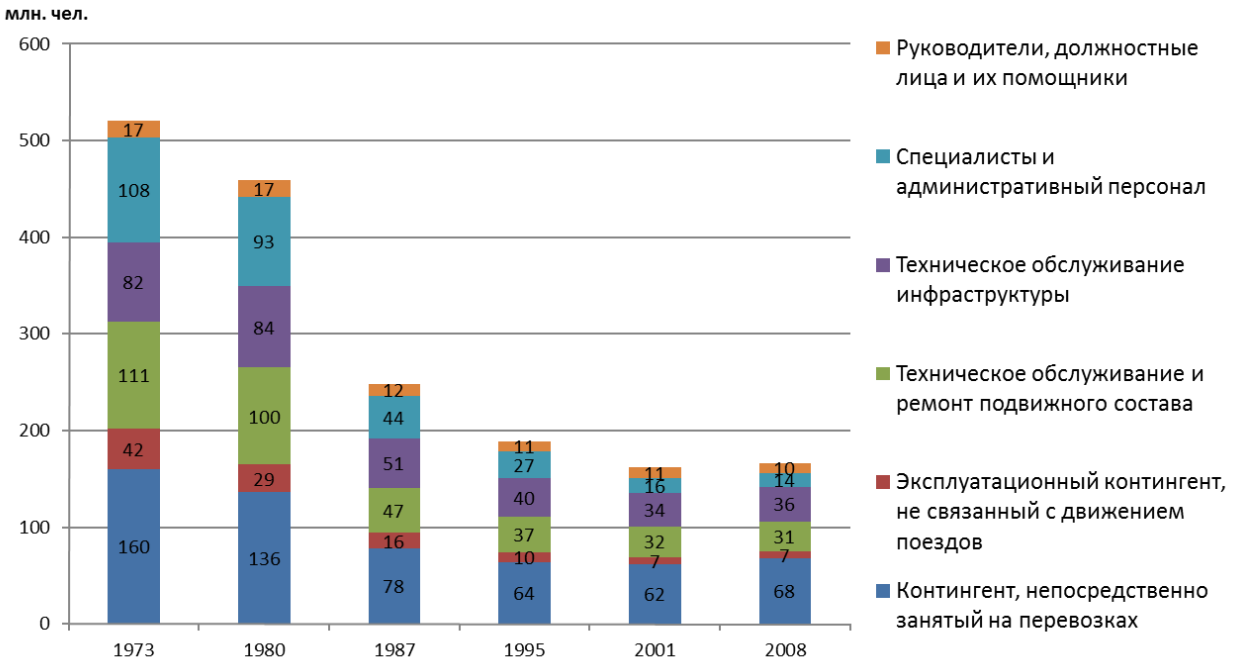
- тонно-мили за год / чел-час за год
- тонно-мили за год / численность персонала по рабочим категориям
- фонд рабочего времени (нормированный) / фонд оплаты труда (нормированный)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Динамика изменения производительности труда на железных дорогах США в период с 1979 по 2009 гг., млн тонно-мили/чел.



Динамика изменения численности на железных дорогах США, тыс. чел.



На железных дорогах США в период с 1973 по 2008 гг. произошло снижение:

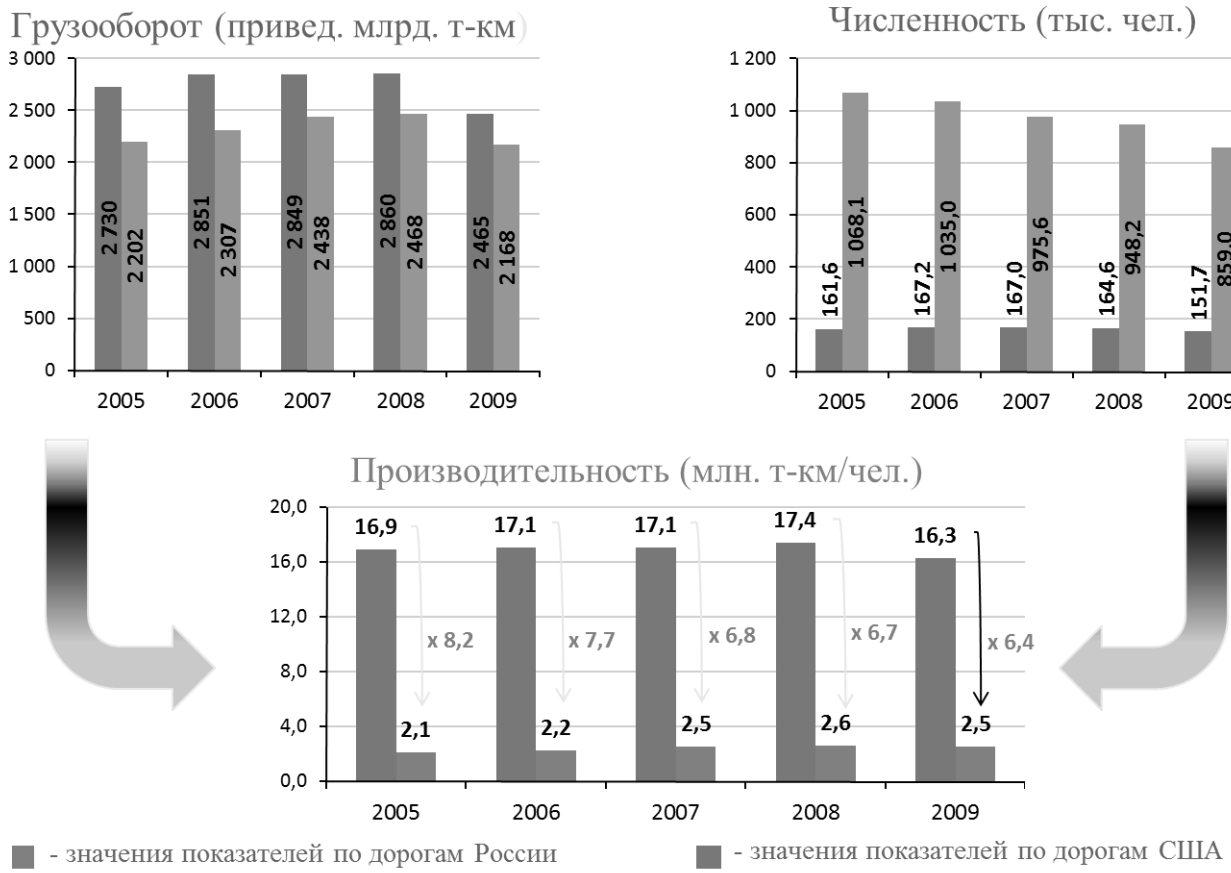
- контингента непосредственно занятого на перевозках в 2,35 раза;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- эксплуатационного контингента, не связанного с движением поездов в 6 раз;
- работников занятых техническим обслуживанием и ремонтом подвижного состава в 3,58 раза;
- работников, занятых техническим обслуживанием инфраструктуры в 2,28 раза;
- числа специалистов и административного персонала в 7,71 раза;
- числа руководителей, должностных лиц и их помощников в 1,7 раза.

Сопоставление производительности труда на железных дорогах США и России



Оценка влияния структурных преобразований на железнодорожном транспорте на производительность труда участников холдинга «РЖД»

ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ
Гибкость управления персоналом.	Усложнение структуры управления.
Адаптивность методов управления персоналом к условиям рыночной экономики.	Изменение структуры и численности административного персонала.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Формирование управленческой отчетности при управлении производительностью труда.	Не гибкость статистической отчетности.
Повышение мотивации работников.	Отсутствие обобщающего объемного показателя работы компании в целом.
Повышение ответственности за результаты работы.	Отсутствие эффективных механизмов оценки производительности труда созданных структурных подразделений.
Дифференциация показателей работы по бизнес-блокам, по видам деятельности, по бизнес-процессам	Не проработаны функциональные взаимосвязи показателей работы структурных подразделений с обобщающим показателем работы ОАО «РЖД».

Величины объемных показателей и численности персонала основных структурных подразделений железной дороги

	Объемный показатель				**Численность персонала, чел.**		
Структурное подразделение	Измеритель, ед. изм.	2013 (I кв.)	2013 (II кв.)	Темп роста	2013 (I кв.)	2013 (II кв.)	Темп роста
РЦКУ	Приведенная работа, млн прив. т-км	727 139,2	768 524,0	105,7%	34 384	50 326	146,4%
ЦДИ	Приведенная работа, млн прив. т-км	727 139,2	768 524,0	105,7%	325 910	292 542	89,8%
ЦД	Приведенная работа, млн прив. т-км	727 139,2	768 524,0	105,7%	101 290	99 298	98,0%
ЦТ	Ткм-брутто (перевозки), млрд т-км. брутто	899,8	940,3	104,5%	120 378	117 319	97,5%
ГВЦ	Технические единицы ГВЦ, тех. ед.	12 332,4	12 434,5	100,8%	9 323	8 963	96,1%
ЦФТО	Погрузка, млн тонн	293,9	311,7	106,1%	11 150	10 685	95,8%
ЦДПО	Пассажирооборот всего, млн пас-км	27 261,4	34 703,4	127,3%	3 951	3 865	97,8%
ЦТР	Приведенные единицы, привед. ед.	46 909,5	49 576,5	105,7%	51 549	50 847	98,6%

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проблемы оценки производительности труда работников железной дороги в разрезе её структурных подразделений.

Объемный показатель работы железной дороги $\Pi_m = \frac{Pl_{прив}}{Ч}$ **Численность работников железной дороги**

Объемные показатели работы структурных подразделений железной дороги:

- *привед. т-км*
- *т-км брутто*
- *тонны*
- *пасс-км*
- *тех. единицы*
- *м²*

?

$$\Pi_{m_i} = \frac{Q_i}{Ч_i}$$

Численность структурных подразделений железной дороги:

РЦКУ; ЦДИ; ЦД; ЦТ; ГВЦ; РЖДС; ЦФТО; ДМО; Трансэнерго; ЦДТВ; ДОСС; ЦДПО; ЖДУ; ЦСС; ЦДМВ; ЦДРП; ЦМ; ЦТР; ДЖВ; ДКСС.

$Pl_{прив}$ – количество приведенных т-км по железной дороге;

Q_i – величина объемного показателя i-ого структурного подразделения железной дороги;

Ч – численность работников железной дороги;

$Ч_i$ – численность работников i-ого структурного подразделения железной дороги.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Основные качественные и объемные измерители производительности труда на железнодорожном транспорте в Европе

Показатель	Формула	Единица измерения
Производительность труда*	$П_Т = \frac{Pl_{нетто}}{Ч}$	т-км нетто/1 работника
	$П_Т = \frac{Al}{Ч}$	пасс-км/1 работника
	$П_Т = \frac{Ч}{L_{экспл}}$ ***	кол-во работников/1 км эксплуатационной длины
Производительность труда грузового железнодорожного транспорта*	$П_Т^{гр} = \frac{Pl_{брутто}}{Ч^{гр}}$	т-км брутто/1 работника
	$П_Т^{гр} = \frac{Pl_{нетто}}{Ч^{гр}}$	т-км нетто/1 работника
Производительность труда пассажирского железнодорожного транспорта (в т.ч. высокоскоростного)*	$П_Т^{пасс} = \frac{Al}{Ч^{пасс}}$	пасс-км/1 работника
Производительность труда в инфраструктурном комплексе**	$П_Т^{инф} = \frac{NS}{Ч^{инф}}$	поездо-км/1 работника

* Из официального отчета о проведении заседания Европейской экономической комиссии совместно с Комитетом по внутреннему транспорту. Шестьдесят шестая сессия. Женева, 8–9 ноября 2012 года. Блок 10 - Производительность на железнодорожном транспорте.

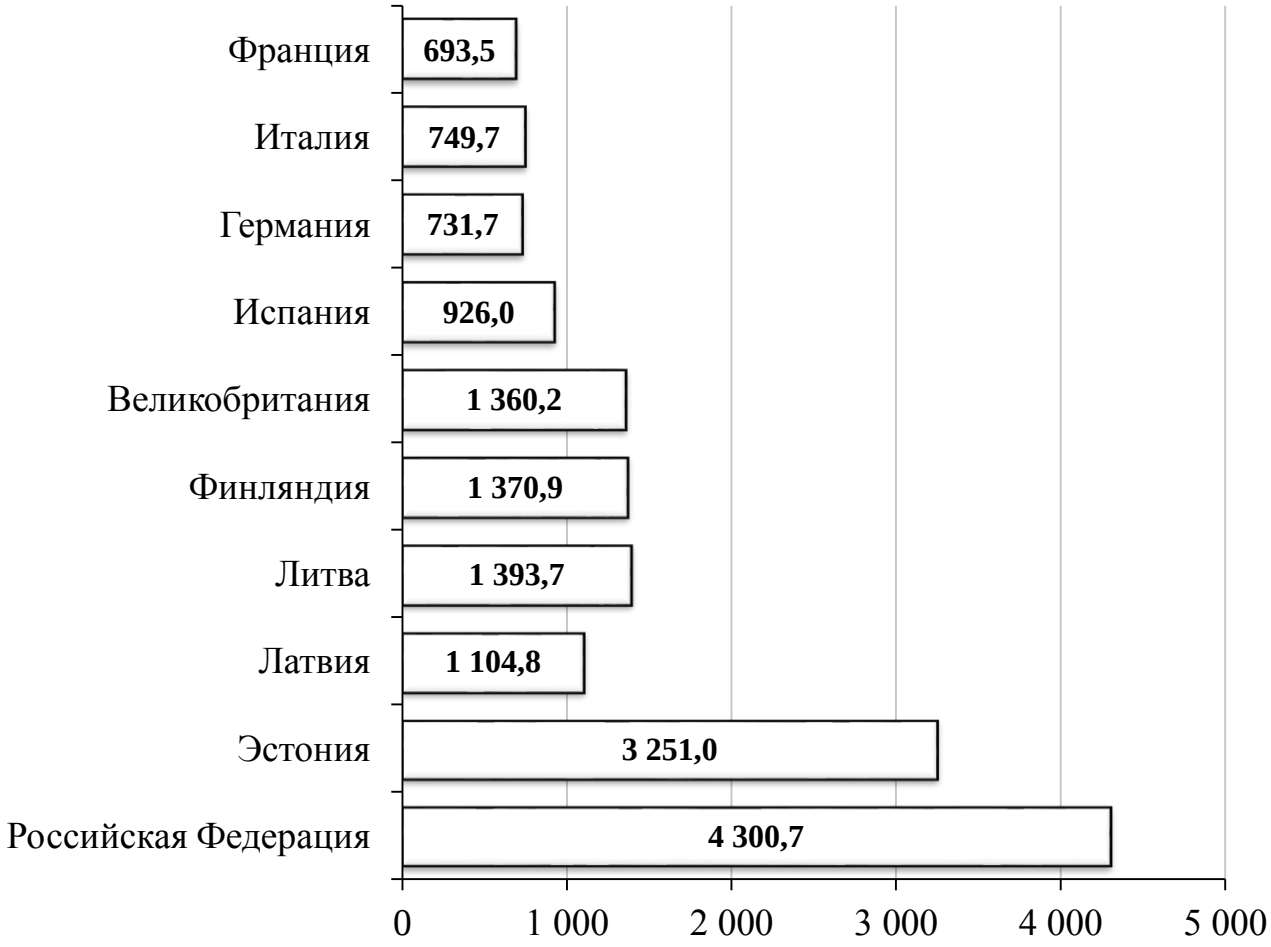
** Данный показатель используется рядом зарубежных компаний. Например, DB Group.

*** В отечественной практике данный показатель трактуется как трудоемкость.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Производительность труда на железных дорогах мира по результатам 2011 года (данные из отчета Европейской экономической комиссии), (пас-км + т-км брутто)/1 работника



При сопоставлении Европейского опыта оценки производительности труда для условий 2013 года необходимо учитывать следующее:

1. Несопоставимость условий перевозок железных дорог России и Европы по объему и структуре. В России грузооборот составляет 2196,2 млрд т-км нетто, в Германии – 104,3 млрд т-км нетто, в Латвии – 19,5 млрд т-км нетто. Железные дороги Германии выполняют 4,75 % в сопоставлении с грузооборотом России, а Латвии – 0,89 %. Доля перевозок грузов в общем объеме приведенной продукции железнодорожного транспорта в России составляет 93,97 %, в Германии – 53,91 %, в Латвии – 96,04 %.

2. Несопоставимость по эксплуатационной длине железных дорог. Эксплуатационная длина железных дорог в России составляет 85,2 тыс. км, в Германии - 33,5 тыс. км, в Латвии 1,9 тыс. км Эксплуатационная длина железных дорог в Германии составляет 39,32 % к уровню России, в Латвии - 2,18 %.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Несопоставимость по дальности отправки. В России средняя дальность отправки грузов составляет 1575 км, в то время как в Германии – 267 км, в Латвии – 350 км Средняя дальность отправки грузов в Германии составляет 16,97 % к уровню России, в Латвии – 22,21 %.

4. Несопоставимость по грузонапряженности железных дорог. В России грузонапряженность железных дорог составляет 25,7 млн т-км/км, в Германии – 3,1 млн т-км/км, в Латвии – 10,5 млн т-км/км Грузонапряженность в Германии составляет 12,07 % к уровню России, в Латвии – 40,76 %.

5. Несопоставимость по пробегу поездов. В России пробег поездов составляет 1439 млн поездо-км, в Германии - 1035 млн поездо-км, в Латвии – 18,9 млн поездо-км Пробег поездов в Германии составляет 71,93 % к уровню России, в Латвии – 1,31 %. Для сопоставимости с условиями России необходимо учитывать разницу в весовых нормах поездов. В России средний вес поездо-нетто составляет 2255 т, в Германии – 500 т, в Латвии – 1746 т

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ОПЛАТУ ТРУДА

Средние издержки на персонал составляют 35-45% выручки. При высокой трудоемкости работ или, например, в сфере услуг издержки могут превышать 60%. При большом объеме основных средств доля издержек может быть 10-15%.

Политика формирования бюджета:

Какие факторы влияют на бюджет?

Что в нем учитывать?

Как предусмотреть изменения?

Объем средств, которые компания может направить на оплату труда.

Новая компания на конкурентном рынке: Располагаемые фонды ограничены.

Компания - монополист: Может позволить себе тратить на эти цели более значительные средства.

Что влияет на объем средств, затрачиваемых на персонал?

Отрасль. В некоторых отраслях оплата труда работников традиционно невысока, так как эти издержки значительно влияют на себестоимость выпускаемой продукции. Захотят ли потребители платить повышенную цену?

Конкуренция. Оплата труда в компаниях-конкурентах должна быть на одинаковом уровне, иначе может происходить отток персонала к конкурентам.

Рентабельность (прибыльность). Оплата труда как издержки влияет на рентабельность предприятия. Необходимо соблюдать определенное соотношение между ФОТ и прибылью.

Рынок труда. Диктует компании уровень оплаты труда тех или иных специалистов.

Законодательство. Заставляет проводить мероприятия, обеспечивающие повышение реальной заработной платы.

Структура издержек на персонал

Что включаем в ФОТ?

Оплата за отработанное время

- Заработная плата (по тарифным ставкам и окладам, сдельным расценкам и т.д.
- Стоимость товаров или продуктов, выданных работникам в порядке натуральной оплаты труда
- Гонорар работникам, состоящим в списочном составе работников
- Оплата специальных перерывов в работе в соответствии с законодательством
- Разница в окладах при временном заместительстве
- Суммы индексации (компенсации, пени) за несвоевременную выплату заработной платы
- Компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- Выплаты, обусловленные районным регулированием оплаты труда (РК, СН и пр.)
- Доплаты за работу во вредных или опасных условиях и на тяжелых работах
- Доплаты за работу в ночное время
- Доплаты за многосменный режим работы
- Оплата работы в выходные и праздничные дни
- Оплата сверхурочной работы
- Надбавки за вахтовый метод работы
- Надбавки к заработной плате, выплаченные работникам в связи с подвижным (разъездным) характером работы
- Надбавки работникам, направленным для выполнения монтажных, наладочных и строительных работ
- Стимулирующие доплаты и надбавки (за профессиональное мастерство, совмещение профессий и должностей, допуск к государственной тайне, знание иностранного языка, ученые степени, квалификационный разряд и т.п.)
- Ежемесячные или ежеквартальные вознаграждения (надбавки) за выслугу лет, стаж работы
- Премии и вознаграждения, носящие систематический характер, независимо от источников их выплаты
- Оплата труда лиц, принятых на работу по совместительству
- Оплата труда (вознаграждение) работников несписочного состава (договора ГПХ)

<u>Оплата за неотработанное время</u>

- Оплата ежегодных и дополнительных отпусков (без денежной компенсации за неиспользованный отпуск)
- Оплата дополнительных, сверх предусмотренных законодательством, отпусков, предоставленных работникам в соответствии с коллективным договором
- Оплата учебных отпусков, предоставленных работникам, обучающимся в образовательных учреждениях
- Оплата на период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации или обучение вторым профессиям
- Оплата, сохраняемая по месту основной работы за работниками, привлекаемыми к выполнению государственных или общественных обязанностей
- Оплата простоев не по вине работника
- Оплата за время вынужденного прогула

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- Оплата дней невыхода по болезни за счет средств организации (кроме пособий по временной нетрудоспособности)
- Суммы, выплаченные за счет средств организации, за неотработанное время работникам, вынужденно работавшим неполное рабочее время по инициативе администрации

Единовременные поощрительные и другие выплаты

- Единовременные премии независимо от источников их выплаты
- Вознаграждение по итогам работы за год, годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы)
- Денежная компенсация за неиспользованный отпуск
- Материальная помощь, предоставленная всем или большинству работников
- Дополнительные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска (сверх отпускных сумм в соответствии с законодательством)
- Стоимость бесплатно выдаваемых работникам в качестве поощрения акций
- Другие единовременные поощрительные выплаты (в связи с праздничными днями и юбилейными датами, стоимость подарков работникам и др.)

Оплата питания, жилья, топлива

- Стоимость бесплатно предоставленных работникам питания и продуктов, жилья и коммунальных услуг или суммы денежной компенсации
- Оплата (полностью или частично) организацией питания работников в денежной или натуральной формах (сверх предусмотренной законодательством), в том числе в столовых, буфетах, в виде талонов
- Суммы, уплаченные организацией в порядке возмещения расходов работников по оплате жилого помещения (квартирной платы, места в общежитии, найма) и коммунальных услуг.
- Оплата (полностью или частично) предоставленного работникам топлива

Что НЕ включаем в ФОТ?

Выплаты социального характера

- Выходное пособие при прекращении трудового договора
- Суммы, выплаченные уволенным работникам на период трудоустройства в связи с реорганизацией или ликвидацией организации, сокращением численности или штата работников
- Единовременные пособия (выплаты, вознаграждения) при выходе на пенсию
- Доплаты к пенсиям работающим пенсионерам за счет средств организации

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

- Страховые платежи (взносы), уплачиваемые организацией по договорам личного, имущественного и иного добровольного страхования в пользу работников (кроме обязательного государственного личного страхования)
- Страховые платежи (взносы), уплачиваемые организацией по договорам добровольного медицинского страхования работников и членов их семей
- Расходы по оплате учреждениям здравоохранения услуг, оказываемых работникам
- Оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия
- Компенсации и льготы (доплаты, оплата дополнительного отпуска, оплата путевок, денежная компенсация стоимости путевок и т.п.) за счет бюджетных средств работникам, подвергшимся радиации вследствие катастрофы на Чернобыльской АЭС
- Оплата абонементов в группы здоровья, занятий в спортивных секциях, оплата расходов по протезированию и другие подобные расходы
- Оплата подписки на газеты, журналы, оплата услуг связи в личных целях
- Возмещение платы работников за содержание детей в дошкольных учреждениях
- Стоимость подарков и билетов на зрелищные мероприятия детям работников за счет средств организации
- Компенсация и другие выплаты женщинам, находившимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком
- Суммы, выплаченные за счет средств организации, в возмещение вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием и т.п.
- Компенсация работникам морального вреда, определяемая судом, за счет средств организации
- Оплата стоимости проездных документов к месту работы и обратно
- Оплата (полностью или частично) проезда работников железнодорожного, авиационного и пр. транспорта
- Оплата стоимости проезда работников и членов их семей к месту отдыха и обратно
- Оплата стоимости проезда и провоза багажа работников и членов их семей, выезжающих из районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей
- Материальная помощь, предоставленная отдельным работникам по семейным обстоятельствам, на медикаменты и т.п.
- Расходы на платное обучение работников, не связанное с производственной необходимостью, расходы на платное обучение членов семей работников

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- Социальные взносы (в т.ч. на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний)
- Взносы, уплачиваемые за счет средств организации по договорам добровольного пенсионного страхования работников (договорам о добровольном пенсионном обеспечении)
- Государственные пособия работникам, имеющим детей, за счет бюджетных средств
- Пособия и другие выплаты за счет средств государственных социальных внебюджетных фондов, в частности, пособия по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, при рождении ребенка, по уходу за ребенком, оплата санаторно - курортного лечения, отдыха работников и их семей, страховые выплаты по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний
- Выплаты, производимые страховыми организациями, по договорам личного, имущественного и иного страхования
- Доходы по акциям и другие доходы (дивиденды, проценты, выплаты по долевым паям и т.д.)
- Авторские вознаграждения
- Стоимость выданных бесплатно форменной одежды, обмундирования, спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты
- Компенсация работнику материальных затрат (без сумм оплаты труда и предоставленных выплат социального характера) за использование личных автомобилей в служебных целях
- Выплаты неработающим пенсионерам
- Командировочные расходы в пределах и сверх норм, установленных законодательством
- Представительские расходы
- Расходы при переводе работников на работу в другие местности
- Расходы на платное обучение работников, связанное с производственной необходимостью, на основе договоров между организацией и образовательным учреждением, получившим государственную лицензию
- Оплата стоимости проезда обучающихся работников к месту нахождения учебного заведения и обратно
- Денежная компенсация гражданам, выезжающим из районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей, за освобождаемое жилье по месту сдачи жилища в соответствии с законодательством

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

- Безвозмездные субсидии, предоставленные работникам на жилищное строительство или приобретение жилья.
- Стоимость жилья, переданного в собственность работникам
- И прочее

ЧТО ПЛАНИРУЕМ?



https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ключевые понятия и критерии планирования затрат на оплату труда

Контроль (ограничение) количества составляемых бюджетов
Необходимо оценить, сколько бюджетов требуется и как часто их нужно составлять и пересматривать в целях сокращения объема обрабатываемых данных

Стандартизация методов составления бюджета в рамках всей компании
Систематическое применение в рамках всей компании согласованных методов создает несколько преимуществ: сокращение количества ошибок, уменьшение числа исправлений, облегчение процессов автоматизации и представления бюджета, сокращение необходимых

Интеграция методики составления бюджета ФОТ с другими системами управления финансами и персон
Такой подход позволяет сократить сопровождение избыточных данных и уменьшить степень несогласованности между параллельными системами, облегчает обмен информацией между соответствующими подразделениями

Обучение разработчиков бюджета методике его составления
Это поможет обеспечить полноценное и надлежащее применение методики составления бюджета.

Быстрое и точное предоставление информации в удобном виде
Это закладывает основу для облегченного и упрощенного принятия тактических и стратегических решений, что сокращает сроки составления бюджета

Связь планирования ФОТ и разработки бюджета с корпоративной стратегией
Основной фактор, если компании предстоит оценить продвижение в направлении общей корпоративной стратегии. Это дает руководителям всех уровней ясное понимание стратегических целей, создает более тесную координацию действий между подразделениями

Применение высококачественных каналов связи
Использование электронной почты, внутрикорпоративной сети для разъяснения своих целей, обмена документацией и организации

Выбор правильной методики
Правильная методика облегчает подготовку бюджета ФОТ, а также организацию оборота и анализа корпоративной документации

КАК ПЛАНИРУЕМ?

Метод поэлементного планирования

Планирование фонда оплаты труда осуществляется по всем элементам, входящим в фонд оплаты труда.

Фонд тарифной заработной платы или тарифный фонд оплаты труда:

Исходные данные: планируемые объемы работ и расценки за единицу каждого вида продукции (или показатель технологической трудоемкости и средняя тарифная ставка совокупности работ по разрядам).

(Плановая численность рабочих) х ФРВ х (часовая (дневная) ТС)

Или при окладной системе оплаты труда

(Плановая численность работников) х 12 х (месячный должностной оклад)

за вычетом средней продолжительности отпусков.

Фонд доплат и вознаграждений:

- премии из фонда заработной платы, планируемые за 100% выполнение установленных показателей
- доплаты за работу в вечерние и ночные смены (при сменной работе)
- доплаты за совмещение функций и профессий
- индивидуальные надбавки за профессиональное мастерство

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- прочие выплаты в соответствии со структурой заработной платы

Средняя плановая заработная плата одного рабочего определяется делением полученного планового фонда на плановую численность рабочих.

Плановая численность и фонд заработной платы руководящих работников, служащих, младшего обслуживающего персонала рассчитывается исходя из оптимальной численности этих категорий и должностных окладов.

Фонд оплаты труда определяется по каждой категории работников (рабочих, руководящих работников, служащих, младшего обсуживающего персонала), затем суммируется Общий фонд заработной платы определяется как сумма фондов заработной платы.

Обычно плановые фонды оплаты труда детально рассчитываются по первичным подразделениям предприятия - цехам, участкам, переделам и т.п., затем сводятся в общий план по предприятию.

Укрупненный метод планирования

В стабильных компаниях, где существенно не меняются производственные и экономические показатели.

Плановый фонд оплаты труда = прямая заработная плата (по ТС и ДО) х Иинф х Кдоп

Иинф – ожидаемый индекс инфляции

Кдоп – коэффициент дополнительной заработной платы, показывающий, во сколько раз полный годовой фонд оплаты труда больше фонда прямой заработной платы (может быть рассчитан по отчету)

В случаях, когда на предприятии существенно изменяются объемы производства и производительность труда, а в связи с этим изменяется и численность работников, плановый фонд заработной платы может быть приблизительно рассчитан исходя из отчетного фонда, скорректированного на показатели изменения численности и средней заработной платы или изменения объемов производства, производительности труда и средней заработной платы.

Нормативный метод планирования

По базовым показателям определяется норматив заработной платы на единицу, или на 1 тыс. руб. продукции

Фактический расход заработной платы корректируется на плановое отношение индекса роста средней заработной платы к индексу производительности труда

Нбаз х Iср.зп / Iпт

Нбаз - норматив по базовым показателям

Iср.з.п. - индекс изменения средней заработной платы

Iпт - индекс производительности труда

При росте производства, изменении производственной программы расчетный норматив определяется аналогично: подсчитывается весь потребный фонд заработной платы на новую или

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

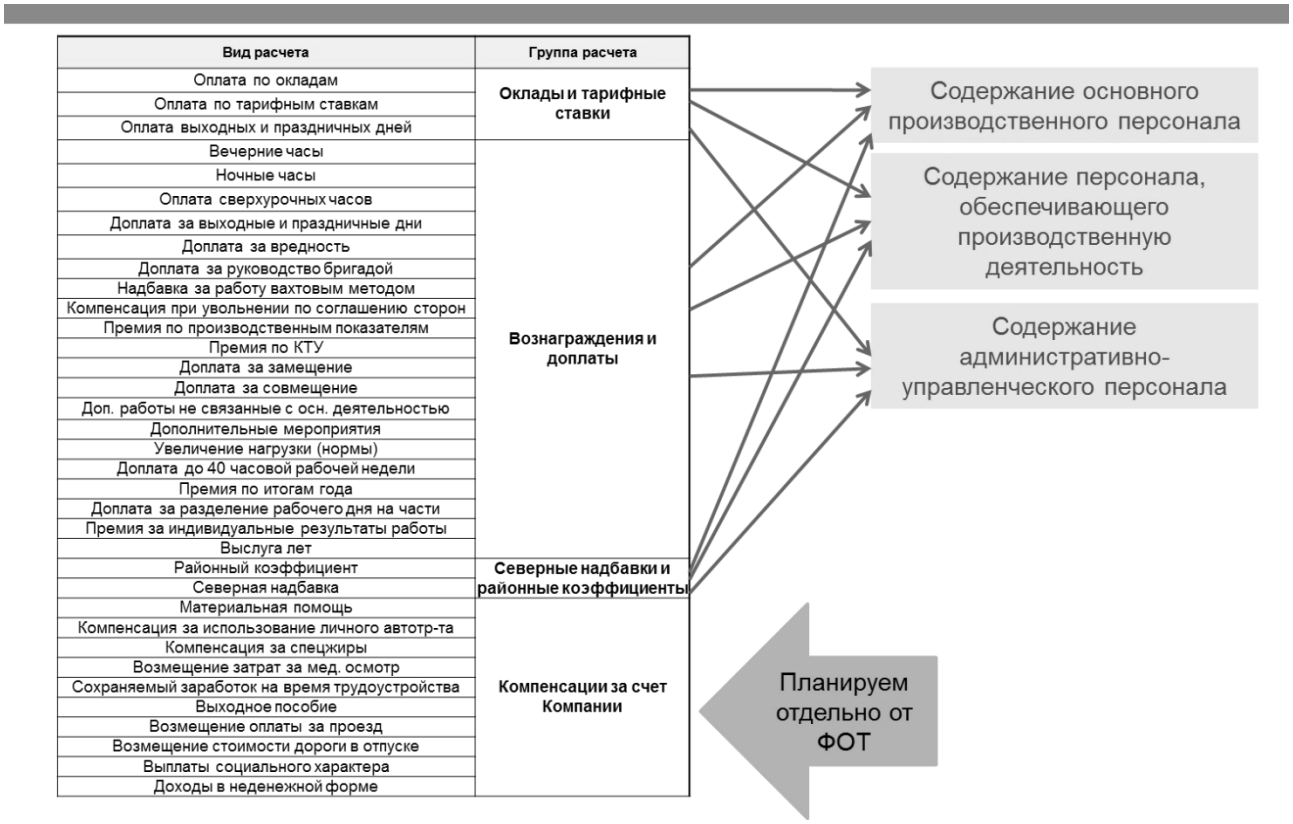
Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

изменившуюся производственную программу, затем этот фонд делится на показатель объема производства.

В условиях инфляции, формирующегося рынка и нестабильности цен на продукцию, норматив заработной платы выражается в процентах к стоимости продукции.

Применение норматива расхода заработной платы в процентах к стоимости продукции позволяет определять фонд заработной платы в условиях инфляции и дефляции: какие бы ни были цены на продукцию, фонд заработной платы всегда будет определяться в процентах от стоимости продукции.

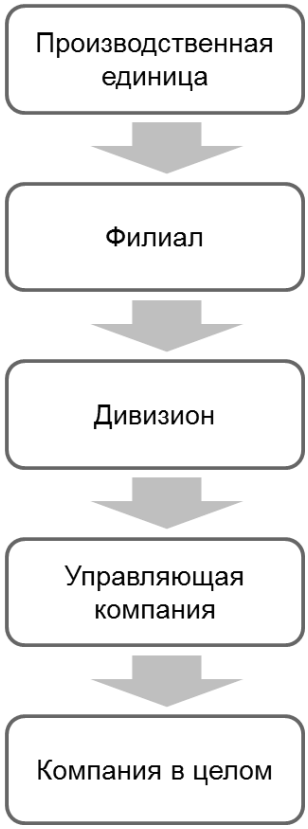
Структура планирования



https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

№ ст.	Наименование статей
1.	**Содержание основного производственного персонала – всего**
1.1.	Оплата по окладам и тарифным ставкам
1.2.	Вознаграждения и доплаты
1.3.	Северные надбавки и районные коэффициенты
1.4.	Единый социальный налог (ЕСН) + НС
2.	**Содержание персонала, обеспечивающего производственную деятельность - всего**
2.1.	Оплата по окладам и тарифным ставкам
2.2.	Вознаграждения и доплаты
2.3.	Северные надбавки и районные коэффициенты
2.4.	Единый социальный налог (ЕСН) + НС
3.	**Содержание административно-управленческого персонала - всего**
3.1.	Оплата по окладам и тарифным ставкам
3.2.	Вознаграждения и доплаты
3.3.	Северные надбавки и районные коэффициенты
3.4.	Единый социальный налог (ЕСН) + НС



Планирование фонда оплаты труда

Информация, необходимая для планирования:

- утвержденное штатное расписание
- штатная расстановка персонала
- графики работ
- графики отпусков
- перечень должностей, которым устанавливается доплата за вредные условия труда
- районные коэффициенты и северная надбавка
- положение об оплате труда
- приказы о персональных надбавках и доплатах
- установленные нормативы по доплатам за дополнительный объем работ
- данные из программы 1С:Зарплата и Кадры (статистика начислений по «сводам начислений и удержаний»)
- производственный календарь на планируемый год

$$ФОТплан = ФОТтариф + ФОТдоп, где$$

$$ФОТтариф = \sum (ФОТшр \times Ккормес), где$$

ФОТшр – фонд оплаты труда по штатному расписанию

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ккормес – корректирующий коэффициент, учитывающий изменение тарифного ФОТ за счет планируемых невыходов работников. Рассчитывается по фактическим данным прошлых периодов (аналогичный месяц прошлого года)

Ккормес = 1 – (Тн/Тмес), где

Тн – общее фактическое количество часов невыходов (очередные и дополнительные отпуска, временная нетрудоспособность) за аналогичный месяц предыдущего финансового года;

Тмес – общее фактическое количество часов за отработанное и неотработанное время за аналогичный месяц предыдущего финансового года

ФОТдоп включает в себя оплату очередных и дополнительных отпусков, работу в ночное время, праздничных и выходных дней

ФОТдоп рассчитывается по графикам работы и графикам отпусков на планируемый финансовый год (исходя из количества часов и средней часовой ставки)

В статье «Вознаграждения и доплаты» учитываются:

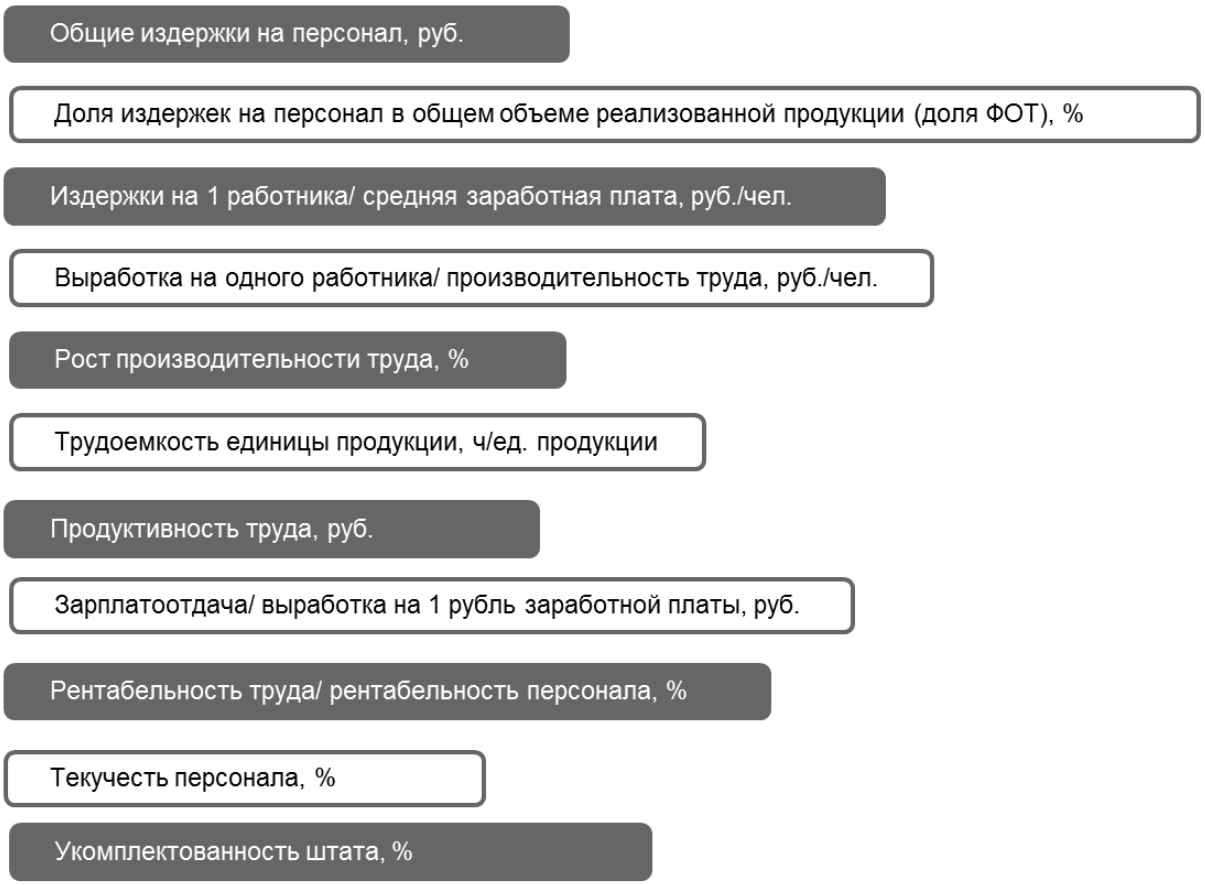
- Доплаты за дополнительный объем работы – в процентном отношении к ФОТтариф (норматив)
- Премии – в соответствии с действующим положением об оплате труда с учетом факта за предыдущий период
- Переменная часть дохода по компенсационному пакету руководителя/специалиста
- Персональная надбавка – по факту установленных приказом в текущем году
- Прочие доплаты – в соответствии с действующим положениями в процентном соотношении к ФОТтариф.
- Доплата за вредные условия труда – в соответствии с «Перечнем…»
- Доплаты за ночные, праздничные и выходные дни – в соответствии с графиками работ
- Надбавка за работу вахтовым методом, надбавка за дорогу на вахту и прочее - в соответствии с действующим положениями об оплате труда и графиками работ

После расчета ФОТплан филиала сверяется с бюджетным заданием на планируемый финансовый год. При отклонении показателей в сторону их ухудшения, ФОТплан корректируется.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Основные показатели управления затратами на персонал



Опережение темпа роста производительности труда темпов роста заработной платы

Коэффициент опережения характеризует, на сколько темп роста производительности труда опережает темп роста заработной платы

$$Ко = Iпт / Iзп; >1$$

где Iпт – индекс роста производительности труда (ПТ/ПТо)

Iзп – индекс роста заработной платы (ФОТ/ФОТо)

Коэффициент эластичности показывает, на сколько % изменилась средняя зарплата с изменением производительности труда на 1%

$$Кэ = \Delta Iзп / \Delta Iпт$$

где $\Delta Iпт = Iпт - 1$

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Анализ труда и ФОТ. Пример

Наименование показателя	**Ед. изм.**	**Факт 2012**	**Факт 2013**	**Δ, % (2013 к 2012)**
Объем производства	шт.	200 000	220 000	**10%**
	руб.	100 000 000	121 000 000	**21%**
Прибыль	руб.	10 000 000	12 000 000	**20%**
Рентабельность	%	10,0%	9,9%	**-1,0%**
Численность рабочих (ОПП)	чел.	100	105	**5%**
Численность АУП и прочих служащих	чел.	20	25	**25%**
Общие издержки на персонал (ФОТ)	руб.	28 800 000	35 640 000	**23,8%**
Фонд оплаты труда ОПП	руб.	18 000 000	20 790 000	**15,5%**
Фонд оплаты труда АУП	руб.	10 800 000	14 850 000	**37,5%**
Доля общего ФОТ в объеме реализованной продукции	%	28,8%	29 ,5%	**2,3%**
Доля ФОТ ОПП в объеме реализованной продукции	%	18,0%	17,2%	**-4,5%**
Доля ФОТ АУП в объеме реализованной продукции	%	10,8%	12,3	**13,6%**
Издержки на одного работника	руб. /чел.	240 000	274 154	**14,2%**
Выработка на одного работающего (производительность труда)	шт./чел.	1 667	1 692	**1,5%**
Выработка на одного рабочего (производительность труда)	шт./чел.	2 000	2 095	**4,8%**
Общий фонд рабочего времени	чел.-ч/год	215 000	234 000	**8,8%**
Трудоемкость единицы продукции	чел.-ч/ шт.	1,08	1,06	**-1,1%**
Продуктивность персонала	руб./руб.	3,5	3,4	**-2,2%**
Рентабельность персонала	%	34,7	33,7%	**-3,0%**
Коэффициент опережения			0,82	
Коэффициент эластичности			15,8	

Анализ труда и заработной платы

Анализ труда и заработной платы - часть экономического анализа деятельности предприятия.

Основные показатели для анализа - Фонд оплаты труда предприятия (ФОТ) и Численность персонала.

При сравнении показателей, рассчитанных в процессе анализа средств, направляемых на оплату труда, с данными за предшествующие периоды выявляют причины произошедших изменений.

Относительная экономия (снижение) средств может произойти за счет:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- увеличения товарооборота (выручки), так как при этом сумма заработной платы работников, оплачиваемых по повременно-премиальной системе, растет более медленным темпом
- сокращения численности работников
- повышения производительности труда и др.

Относительный перерасход (увеличение) средств происходит по следующим причинам:

- сокращение объемов реализации товаров
- изменение структуры объема реализации (товарооборота)
- увеличение численности работников
- снижение производительности труда
- необоснованное изменение расценок оплаты труда
- необоснованное установление различных доплат, надбавок, премиальных выплат

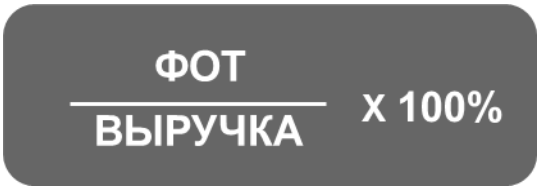
Относительный перерасход (увеличение) средств на оплату труда влечет за собой в условиях рынка снижение рентабельности предприятия, замедление темпов его развития.

Эффективность персонала

Экономическая эффективность - это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

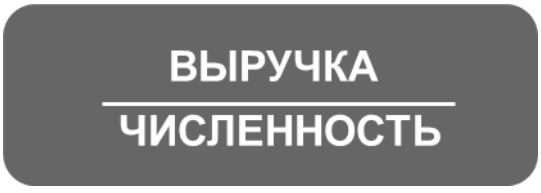
Показатели анализа эффективности персонала:

- Удельный вес оплаты труда в выручке, %



Рассчитывается как отношение затрат на оплату труда (основной персонал и АУП) к выручке от реализации текущего периода * 100%

- Выручка на одного работника, тыс.руб./чел.



Рассчитывается как отношение выручки от реализации текущего периода к численности всех работников организации как основных, так и АУП

- Прибыль (убыток) от основной деятельности на 1 руб. затрат на оплату труда работников, руб./руб.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

$$\frac{\text{ПРИБЫЛЬ}}{\text{ФОТ}}$$

Рассчитывается как отношение результата от основной деятельности организации в текущем периоде к ФОТ всех работников организации как основных, так и АУП.

- Чистая прибыль (убыток) на 1 руб. затрат на оплату труда работников, руб./руб.

$$\frac{\text{ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ}}{\text{ФОТ}}$$

Рассчитывается как отношение чистой прибыли (убытка) в текущем периоде к ФОТ всех работников организации как основных, так и АУП.

Управление эффективностью персонала

Эффективность персонала (Эф) – показатель, позволяющий управлять численностью и фондом оплаты труда.

Как считать?

- Расчет эффективности АУП по показателям бюджета

$$\text{Эф} = \text{ЧП} / \text{ФОТ}$$

- Расчет планового показателя эффективности
- Определение нового ФОТ АУП исходя из плановой эффективности
- Расчет суммы снижения ФОТ для достижения оптимального значения показателей
- Планирование мероприятий по достижению оптимального значения доли затрат и ФОТ

Подразделение	Доля ФОТ в выручке, %	Эффективность персонала		ФОТ*план* (цель)	Доля ФОТ в выручке, %	Снижение		Мероприятия
		текущая	план			%	Руб.	

Управление эффективностью персонала. Пример

Подразде-ление	выручка	Чистая прибыль	ФОТ АУП текущий	Доля ФОТ в выручке, %	Эффективность персонала		ФОТ*план* (цель)	Доля ФОТ в выручке, %	Снижение	
					текущая	план			%	Руб.
1	1 000 000	130 360	65 367	6,5	1,99	1,99	65 367	6,5	0	0
2	1 200 000	84 000	72 276	6,0	1,16	1,71	57 713	4,8	1,2	14 563
3	2 000 000	196 000	159 909	8,0	1,23	1,71	131 437	6,6	1,4	28 472
4	500 000	46 350	35 563	7,1	1,30	1,71	30 250	6,1	1,1	5 313
Всего	**4 700 000**	**456 710**	**333 115**	**7,1**			**284 767**	**6,1**	**1,0**	**48 348**
Среднепрогрессивное значение					**1,71**					

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Мероприятия:

- Рост доходов действующего бизнеса
- Корректировка фонда рабочего времени через человеко-часы
- Снижение издержек на персонал (через ФРВ и процессный подход).

Управление эффективностью АУП. Результаты проекта

Эффективность АУП (Эфауп) – показатель, позволяющий управлять численностью и фондом оплаты труда АУП.

$$Эф_{ауп} = ЧП / ФОТ_{ауп}$$

Бизнес-единица	1 кв.		2 кв.		3 кв.		янв.2011-окт.2011		2011 план	
	%ФОТ	Эф	%ФОТ	Эф	%ФОТ	Эф	%ФОТ	Эф	%ФОТ	Эф
1	6,01%	1,06	5,85%	1,90	5,72%	2,78	5,72%	2,24	6,33%	1,69
2	11,26%	0,58	11,15%	0,79	11,19%	1,22	11,30%	0,86	11,47%	0,74
3	9,67%	-0,13	8,60%	1,01	7,79%	1,49	8,78%	0,85	8,38%	0,97
4	14,08%	0,03	11,46%	-0,03	9,38%	0,31	11,10%	0,13	10,04%	0,63
5	8,22%	-0,30	7,09%	1,04	6,33%	1,84	6,41%	1,56	6,11%	0,71
6	7,51%	1,01	7,98%	0,96	7,38%	1,11	7,63%	1,02	7,62%	0,95
Итого:	**8,31%**	**0,58**	**7,90%**	**1,00**	**7,30%**	**1,49**	**7,66%**	**1,17**	**7,69%**	**1,04**
Повышение эффективности АУП в целом за 10 мес. по отношению к плану 2011										**12,89%**

Повышение эффективности управления персоналом может быть достигнуто:

- путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата
- за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов

Золотое правило

Бизнес-процессы	Диапазон расходов на ФОТ по «золотому правилу»*		**Структура ФОТ в компании (пример), %**	
	min	max	2010 г.	2011 г.
Основные бизнес-процессы	37,5%	50%	53,6%	53,1%
Бизнес-процессы управления	31,25%	25%	26,3%	27,6%
Обеспечивающие процессы	31,25%	25%	20,1%	19,2%

Насколько бизнес-процессы управления эффективны?

Правила оптимизации:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- В любой компании, несмотря на то, что персонал загружен на все 100% (на первый взгляд), возможно перераспределить функционал и убрать «ненужные» компании функции
- Всегда есть дополнительные ресурсы рабочего времени, которые необходимо заполнить, что в результате приведет к сокращению численности и расходов на персонал
- Необходимо выстроить связь нормативов численности, затрат на персонал, выручки и прибыли компании, иначе невозможно отслеживать такой показатель как «эффективность персонала»

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА



Затраты на подбор:

- реклама и другие затраты на обслуживание каналов привлечения кандидатов
- оплата труда рекрутеров
- аренда и обслуживание помещений
- эксплуатация оборудования
- стоимость бумаги, бланков, канцелярских товаров
- услуги связи, телефон, Интернет
- оплата услуг внешних оценщиков

Таблица 1. Показатели эффективности подбора персонала на стратегическом уровне

№	Показатель*	В чем выражен	Для чего нужен
1	Коэффициент закрываемости	Соотношение открытых и закрытых вакансий за период	Отражает своевременность подбора персонала и сам факт наличия «требуемого материала»
2	Стоимость подбора	Удельные затраты, руб.	В большей степени показывает «входную цену» каждого кандидата
		Общий бюджет, руб. и % от корпоративных затрат	Общий бюджет подбора интересен с точки зрения анализа структуры корпоративных затрат
3	Качество подбора	Уровень соответствия требованиям заявки	Основа для увеличения кадрового потенциала
		Доля прошедших испытательный срок	Основа для анализа возможных проблем

* Название показателей условно. Вы можете использовать те названия, которые более привычны или легче воспринимаются в вашей организации.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Таблица 2. Среднестатистические данные эффективности подбора торгово-производственной компании (Московский регион)

Стоимость подбора персонала*

Категория персонала	Удельные затраты**, руб.		
	2008–2009 гг.	2010 г.***	
		Руб.	% +
Руководители	3000	4000	33–35 %
Специалисты	1500	2000	
Служащие	800	1100	
Рабочие квалифицированные и неквалифицированные	700	1000	

* В стоимость не включены затраты на заработную плату HR-специалистов, трудозатраты и т.п.
** Затраты на единицу при условии, что подбор полностью осуществляется внутренними специалистами.
*** Рост удельных затрат в 2010 г. соответствует темпам роста стоимости размещения рекламы в печатных СМИ и на работных сайтах.

Нормативные сроки подбора

Категория персонала	Кол-во рабочих дней
Топ-менеджер	60–126
Руководители среднего звена	60–90
Специалисты	60
Служащие	10
Рабочие	5

Средние показатели закрываемости

Ежемесячный коэф. закрытия	>75%
Коэф. закрытия за год	>95%
Коэф. закрытия по срокам	>90%

Оценка работы отдельных HR функций. РЕКРУТМЕНТ

- Количество подборов на одного рекрутера отдела персонала =

$$\frac{\text{объем наймов}}{\text{количество рекрутеров}}$$

- Время заполнения вакансий
- ROI =

$$\frac{\text{доход от прибывших} - \text{все затраты на рекрутмент}}{\text{все затраты на рекрутмент}}$$

- Качество подбора =

$$\frac{\text{оставшиеся в течение первого года}}{\text{нанятые в течение первого года}} \times 100\%$$

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Методики оценки эффективности обучения

Существует большое число методик оценки эффективности обучения. Наиболее распространенной из них является Модель Кирпатрика-Филлипса.

Критериальные

- **Модель CIPP (Стаффлбим)**
- **Модель CIRO (Вортен, Сандерс)**
- **Модель IPO (Бушнелл)**
- **Модель TVS (Фиценс)**
- **Модель Ветлужских**
- **Модель Магура-Курбатова**
- **Субъектно-ориентированный подход**

Целевые

- **Модель Киркпатрика-Филипса**
- **Модель Аарона**
- **Подход Тайлера**
- **Модель Бринкерхоффа**

Частные

- **Модель изменения балансовой стоимости**
- **Подход Скривена**

Неспециализированные

- **Аттестация персонала**
- **Обзоры удовлетворенности сотрудников**
- **Репутация HR/T&D**
- **HR аудит**
- **Управление по целям и Balanced Scorecard в HR/T&D**
- **Внутренний мониторинг затрат**
- **Внешний мониторинг затрат**

Азбука оценки эффективности обучения: Дональд Киркпатрик.

В 1959 году Дональд представил свою четырехуровневую модель, которая и сегодня является основой оценки эффективности обучения

Уровень 1 –Реакция (Reaction) –собираем обратную связь

Уровень 2 –Знания (Learning) –измеряем остаточные знания

Уровень 3 –Поведение (Behavior) –ищем поведенческие индикаторы

Уровень 4 –Результаты (Results) –фиксируем результатОценка эффективности обучения на основе модели Киркпатрика-Филлипса

Суть метода: оценка обучения по пяти уровням и установление причинно-следственных связей между ними.

1. Реакция	Измерение удовлетворенности участников программой обучения
2. Изучение	Измерение прироста знаний и умений
3. Поведение	Измерение уровня использования полученных знаний в работе
4. Результаты работы	Измерение влияния обучения на различные аспекты деятельности компании
5. Окупаемость инвестиций (ROI)	Измерение денежной выгоды от программы обучения

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Инструменты модели Киркпатрика-Филипса



Подробнее о первом уровне модели Киркпатрика. Традиционный инструмент –анкета обратной связи.

Как правило, содержит ряд вопросов, оценивающих:

•Эффективность работы тренера

•Содержание программы

•Соответствие программы потребностям аудитории

•Пожелания по доработке, изменению программы

Современный инструмент –eNPS:

«Насколько Вы готовы порекомендовать программу (продукт, решение и т.д.) своим коллегам?

•Ответ дается по 11-бальной шкале:

•Промоутеры—сотрудники, давшие оценку 9 или 10

•Нейтралы —сотрудники, поставившие оценку 7 или 8

•Критики —сотрудники, поставившие оценку в интервале от 0 до 6

eNPS–разница между процентным соотношением Промоутеров и Критиков

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы



А как сейчас на рынке?

Уровень	Фокус измерения	% компаний в США **(исследование ASTD)**	% компаний в России **(исследование Экопси)**
1. Реакция участников	• удовлетворенность участников тренинговой программой	**100%**	60%
2. Обученность	• изменение знаний, навыков после программы	**60%**	12%
3. Применение знаний	• изменение поведения на рабочем месте	**30%**	4%
4. Влияние	• влияние тренинговой программы на бизнес-показатели	**25% и растет**	1%
5. Возврат на инвестиции (ROI)	• соотношение прибыли от проекта и затрат на него	**15% и растет**	Менее 0,5%

Некоторые показатели оценки обучения:

- Прирост навыков
- Удовлетворенность участников
- ROI тренингов = (Доход проекта - Стоимость проекта) / Стоимость проекта
- Стоимость тренингового часа = Затраты на обучение / Количество тренинговых часов

Кейс: Один из проектов ЭКОПСИ

Заказчик: IT компания

Ситуация: Инженеры и продавцы плохо взаимодействуют друг с другом, постоянно возникают конфликты

Запрос заказчика: Двухдневный тренинг по формированию команды

Результаты исследования:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продавцы часто продают то, что невозможно реализовать с обещанным качеством в оговоренные сроки или вообще сделать по технически причинам. А инженеры, со своей стороны, не принимают достаточно активного участия в процессе продаж, не оказывают продавцам необходимой технической поддержки. В результате клиенты остаются недовольны работой компании.

Эффективность работы подразделений оценивается (и стимулируется):

- Для продавцов – объем продаж, привлечение новых клиентов

- Для инженеров – время реализации проданных проектов, количество жалоб клиентов, и другие (подобные) показатели.

Цель проекта (переформулированный запрос):

- Повысить удовлетворенность клиента проделанной работой (в том числе соответствие результата ожиданиям)
- Повысить объем бизнеса от существующих клиентов
- Повысить взаимную удовлетворенность продавцов и инженеров (оценка взаимной пользы и поддержки для реализации своих функций)

Решение: внедрение ряда процедур:

- КПЭ - Ключевых Показателей Эффективности, связанных с удовлетворенностью клиентов по окончанию проекта для продавцов, взаимная удовлетворенность продавцов и инженеров, и др.
- Привязка системы мотивации как инженеров так и продавцов к удовлетворенности клиентов. Система мониторинга удовлетворенности клиентов ;
- Введение в практику регулярных семинаров по анализу успешных и неуспешных случаев продаж с участием продавцов и инженеров;
- Организация специальной практики: продавцы 1–2 дня в квартал участвуют в технической работе в качестве ассистентов (для улучшения понимания технических возможностей продаваемых решений), а инженеры то же время посещают новых клиентов вместе с продавцами;
- Тренинг по улучшению командного взаимодействия, направленной на создание единого для продавцов и инженеров понимания цели и методов координации.

Результаты (1 год):

1. На 38% по отношению к общему числу начатых переговоров возросло соотношение количества переговоров, завершенных контрактами.
2. На 20% уменьшился срок подготовки коммерческих предложений.
3. На 35% процентов выросла удовлетворенность покупателей процессом взаимодействия с компаний и на 20% - финальным результатом.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4. Существенно возросла взаимная удовлетворенность продавцов и инженеров (по сравнению с исследованием в начале года 180%)
5. Частота повторного заказа увеличилась на 18%. Этот показатель стабильно составлял 45-52% в течении 2-х предыдущих лет.

Доп. Доход = Средняя стоимость заказа х количество доп. Заказов = $280.000

Все затраты на проект (консалтинг, система мониторинга КПЭ, стоимость рабочего времени, упущенная выгода, тренинг и др.) = $78.000

ROI (проекта) = (280000$ - 78000$) / 78000$ = 256 %

ИЛИ : На каждый $1,00 вложенный в проект, компания за год получила $ 3,56 отдачи*

*Расчет только по доп. заказам, без переведения в $ других показателей

Кейс: Создание корпоративного университета (КУ) ОАО РЖД

Экономический эффект от создания КУ для ОАО «РЖД»:

Сегодня текущие средневзвешенные затраты бизнес-обучения руководителей на 1 чел*дн, тыс. руб.	**13**
Планируемые совокупные затраты на обучение в КУ 1 чел*дн в ценах 2009 г., тыс. руб.	**10,5**
Экономический эффект в КУ на обучение 1 чел*дн, тыс. руб.	**2,5**

Количество участников: 2 820 человек

Средняя длительность обучения: 19 дней / 1,5 года

Экономия затрат ОАО «РЖД» (в ценах 2009 г.): 133 млн. руб. за период 2010 – 2013 гг.

Дополнительный возможный экономический эффект. Прогнозируемая стоимость дистанционного обучения одного курса одним участником программ в КУ будет в 3 раза ниже, чем текущая стоимость дистанционного обучения.

Бенчмаркинг как метод оценки эффективности вложений в обучение и развитие персонала

Бенчмаркинг (benchmarking) - это процесс систематического и непрерывного измерения, оценки процессов предприятия и их сравнения с процессами предприятий - мировых лидеров - с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственных характеристик» [Watson G.H., 1995].

Бенчмаркинг - инструмент управления и методика проведения исследований.

Различают «внешний бенчмаркинг» — сравнение компании с конкурентами, партнерами (то есть «внешними» организациями и процессами) и «внутренний» — сравнение бизнес-единиц или функциональных подразделений внутри одной бизнес-структуры.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Структура бенчмаркинговых исследований и отчетов основана на KPI (сравнение не вообще , а по показателям и их численным значениям). KPI-ключевые показатели эффективности деятельности.

Значения показателей в бенчмаркинге не являются целевыми или плановыми (не путать benchmarking и target).

HR benchmarking – сравнение собственных показателей в области управления персоналом с лучшими практиками других компаний.

HR metrics - показатели и их методики расчета для управления персоналом.

Бенчмаркинг в области обучения и развития персонала (западный опыт)

1-5% от общего дохода составляют расходы на обучение в лучших компаниях

Стоимость на одного сотрудника 820 в обычных компаниях, 2000 в лучших компаниях

Расходы на внешнее обучение выросли с 2002 г. на 27% в лучших компаниях и на 36% в обычных компаниях

Стоимость часа обучения составила 596 в обычных компаниях и1430 в лучших компаниях

В структуре расходов на обучение-18% расходовалось на службы продаж и сервиса, 28% на менеджеров

Оценку эффективности по 4 уровням проводят все лучшие компании, 74% обычных компаний проводят оценку по уровню 1, 31%-уровень 2, 14%- уровень 3, 8%-уровень 4 (связь обучения с результатами компании)

Журнал Fortune-исследование

100 best companies to work (Employer of Choice):

75 дней в год на обучение сотрудника

2000$ на сотрудника

Наиболее распространенные показатели в области обучения и развития:

- Затраты на обучение в структуре расходов на персонал 35-50%
- Возврат на инвестиции в обучение 1.56
- Затраты на обучение от выручки 1-4%
- Затраты на обучение 1 сотрудника 540$
- Количество обученных сотрудников 80%
- Количество дней/часов обучения на 1 сотрудника 13-75 дней
- Новые показатели: развитие лидерства-расходы на succession planning в структуре бюджета на обучение

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Показатели по обучению и развитию персонала

HR -показатели	Показатели российских компаний	Показатели западных компаний
Процент HR-бюджета, расходуемого на обучение	**6%**	**48%**
Затраты на обучение, как процент от затрат на оплату труда		**2,2%** **3.2%**
Инвестиции в обучение (расходы на одного сотрудника)	**470$**	**820$** **1200$** **2000$**
Количество дней тренингов на одного опытного сотрудника (работающего более 1 года) в год	**6**	**13 – 72**
Количество сотрудников, имеющих индивидуальные планы развития		**23%**
Количество перспективных сотрудников, охваченных системой коучинга		**81%**

Сравнение с мировой практикой (нефтяная отрасль)

Показатель	Международная практика	Российское предприятие
Операционные затраты на 1 работника, **но** Выработка на 1 работника	$761 тыс. 8-11 т.тонн	$71 тыс. 3-4 т.тонны
HR ROI	15-26%	7-9%
Затраты на персонал в операционных издержках	29%	14,6%
Затраты на обучение 1 работника	$1000-2000	$200
Компенсационный пакет в расчете на 1 работника	$53 тыс.	$7-8 тыс.
Текучесть (собственное желание)	5-7,5%	7-8%

Для чего применять бенчмаркинговые данные?

- Для формирования бюджета на обучение и развитие
- Для оценки эффективности служб управления персоналом.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

6. ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Две мечты HR менеджера:

1. Продемонстрировать результаты работы своей функции, измеримые в финансовых показателях = говорить на одном языке с первыми лицами и бизнес – лидерами организации
2. Из «центра затрат», сделать HR функцию «центром прибыли»

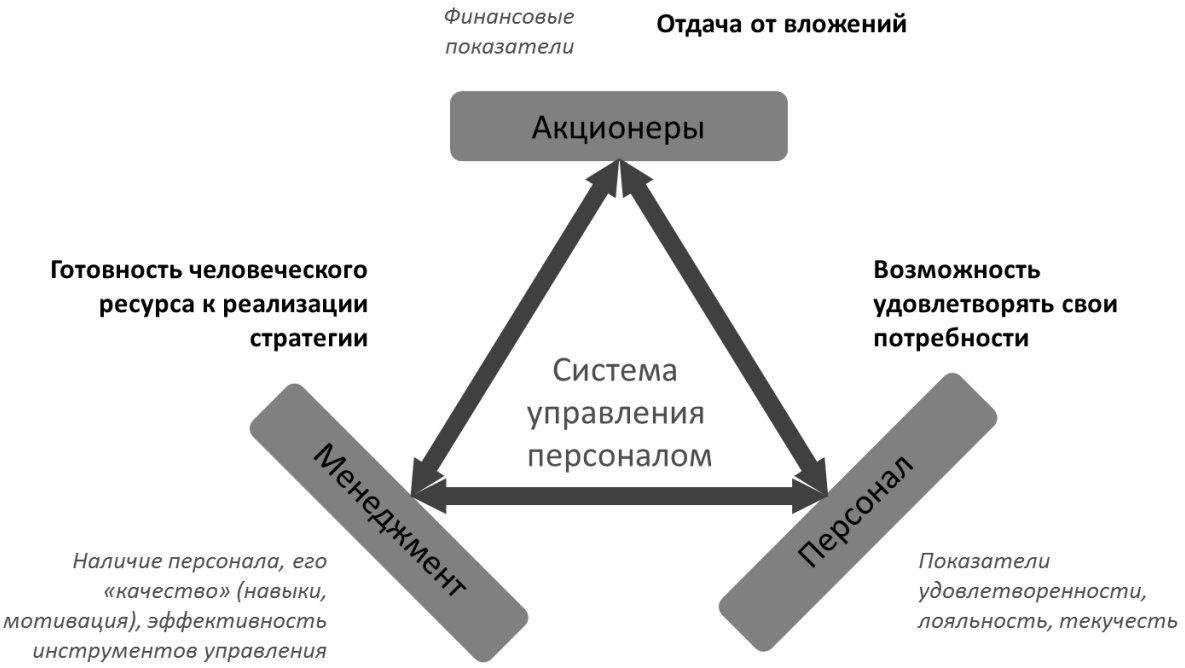
А надо ли считать экономику HR?

Измерение экономических показателей – основной инструмент управления и развития бизнеса, и уже поэтому заслуживает особого отношения…

С тех пор как затраты на персонал составляют 40% и более от всех расходов компании, измерение экономики инвестиций в человеческий капитал становится необходимым…

Хотя не просто оценить работу HR в экономических показателях, это должно быть сделано, если HR хочет разговаривать с бизнесом на равных…

Управление человеческими ресурсами – на стыке ожиданий трех групп



Показатели эффективности работы с человеческими ресурсами

Финансовые показатели (актуально для акционеров)

- Доля затрат на персонал в себестоимости продуктов / услуг или в общих затратах компании

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

- Производительность труда: «выручка / 1 сотрудника», «объем услуг / 1 сотрудника», «число работников на тонну груза / километр пути» и другие подходы в зависимости от типа бизнеса
- Отдача от инвестиций в персонал, например, формула ROI: «(доход - затраты на персонал) / затраты на персонал»
- Структура затрат на персонал (по категориям персонала)

Управленческие показатели (актуально для менеджмента)

- Численность, доля численности по категориям персонала, обеспеченность персоналом (фактическая численность / нормативная численность)
- Количество соискателей на вакансию (привлекательность бренда работодателя)
- Компетентность персонала (на основании оценки компетенций)
- Преемственность (наличие резерва, коэффициент внутреннего найма на ключевые позиции)

Показатели лояльности и удовлетворенности персонала (актуально для кадровых служб)

- Фактическая текучесть %, причины текучести (по данным выходных интервью)
- Потенциальная текучесть (опросный показатель)
- Удовлетворенность
- Вовлеченность персонала

Нельзя управлять тем, что невозможно измерить…

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Экономическая эффективность HR в масштабах компании (пример показателей)

Показатель	Формула	Комментарии
Доход человеческого капитала *(Human Capital Revenue Factor)*	**HCRF = Доход / FTE**	Основной показатель продуктивности работников (слишком просто, устаревает)
Добавленная стоимость человеческого капитала *(Human Capital Value Added)*	**HCVA = (Доход – (Затраты – Зарплаты и премии)) / FTE**	Прибыльность «среднего» работника организации
Себестоимость человеческого капитала *(Human Capital Cost Factor)*	**HCCF = Затраты на персонал / Оборот**	Доля затрат на персонал в обороте
ROI человеческого капитала *(Human Capital Return on Investment)*	**HCROI = (Доход – Затраты на персонал) / Затраты на персонал**	Показатель по разным сферам HR демонстрирует эффективность вложений
ПОДБОР		
Удельные затраты на подбор *(Recruitment Cost Per Employee)*	**RCPE = Общие затраты на подбор/ FTE*нов.***	Сколько стоит подбор одного нового сотрудника (год)
Добавленная стоимость подбора *(Recruitment Value Added)*	**RVA = HCVA*FTE*нов.***	Сколько приносит компании подбор одного нового сотрудника (год)
ОБУЧЕНИЕ		
Удельные затраты на обучение *Employee Learning Cost Factor*	**ELCF=Общие затраты на обучение/ Количество обученных**	Сколько стоит обучение одного сотрудника (год) Целесообразно считать по категориям персонала
Возврат на инвестиции в обучение *Employee Learning Return on Investment*	**elROI = (Доход от обучения – Затраты на обучение) / Затраты на обучение**	Сколько приносит компании обучение (по конкретной программе относительно контрольной группы) Показатель можно считать в удельном формате – разделив на количество обученных

Full Time Employment (FTE) – показатель полной занятости работников. В отделе из 10 человек, работающих на пол-ставки, FTE равен 5.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Цели и КПЭ HR (пример “HR scorecard”)

Акционеры

Ключевая цель:
обеспечить максимальную финансовую отдачу от вложений в персонал

Примеры КПЭ:
- Возврат на инвестиции в человеческий капитал
- Общие затраты на персонал
- Оборот на одного сотрудника (Revenue per employee)
- .....

Персонал

Ключевая цель:
обеспечить удовлетворенность персонала местом работы

Примеры КПЭ :
- Текучесть кадров среди ключевых сотрудников
- Уровень удовлетворенности сотрудников
- .....

Менеджмент

Ключевая цель:
обеспечить организацию кадрами, необходимыми для решения бизнес-задач

Примеры КПЭ:
- Скорость подбора
- Уровень квалификации персонала
- Наличие кадрового резерва на ключевые позиции
- Уровень удовлетворенности персонала
- ....

Процессы управления персоналом

Ключевая цель:
обеспечить организацию эффективными HR инструментами

Примеры КПЭ :
- Процент позиций, для которых разработаны КПЭ
- Процент сотрудников, нанимаемых по результатам тестирования
- Процент сотрудников, получающих регулярную оценку
- ...

Пример: макропоказатели эффективности Стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» до 2015 года.

1.Оценка инвестиций в персонал (ROI):

(Доход компании — Затраты на персонал) / Затраты на персонал) × 100%)

Отдача на инвестиции в персонал в ОАО «РЖД» в 2009 г. составила 124%, в 2010 г. – 127%, т.е. на каждый вложенный рубль в персонал – отдача 1,27 рубля

2. Себестоимость персонала

(Затраты на персонал / Оборот компании) в ОАО «РЖД» - 45% в 2009 г.

3.Прибыльность работников

(Доход компании — Затраты на персонал) / Количество работников)

4. Индекс вовлеченности персонала

В 2010 г. – 47,98; в 2011 г. – 50,29 (соответственно вовлеченность в решение корпоративных задач 24,09 – 29,51)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окупаемость инвестиций ОАО «РЖД» в персонал

№	Наименование показателя	Ед. измерения	Значение показателя				
			2011	2010	2009	2008	2007
1	Окупаемость инвестиций в персонал (ROI HR)	%	**141**	127	124	153	190
2	Удельные расходы на персонал	%	**42**	44	45	40	34
3	Добавленная стоимость персонала	рубли	**806 402**	685 079	540 448	567 366	522 012

За 2011 год среднесписочная численность снизилась 41,3 тыс.человек, доход компании увеличился на 93 193 млрд. рублей, что позволило снизить удельные расходы на персонал на 2%, и увеличить окупаемость инвестиций в персонал на 14%.

Почему ROI?

- Простота

ROI = (Доход - Затраты) / Затраты

- Эффективность

ROI – наиболее удобный, быстрый и эффективный способ оценки рациональности любых инвестиций.

- Философия

ROI – не просто финансовый показатель, это элемент развитого бизнес-мировоззрения.

Показатели эффективности системы оплаты труда:

- Дефицит/профицит Бюджета по ФОТ
- Средняя заработная плата в разрезе категорий
- Соотношение базовой и переменной части з/п
- Доля ФОТ в выручке
- Доля ФОТ в операционных затратах
- ФОТ и показатели прибыли, продаж, штатной численности, объема работ
- Процент уволившихся из-за оплаты
- Абсолютное и относительное количество жалоб и конфликтов по оплате
- Индекс удовлетворенности сотрудников
- Текучесть кадров по причине оплаты
- Дополнительные выплаты как процент от дохода компании
- Продолжительность цикла подготовки платежных ведомостей
- Процент ошибок на цикл начисления заработной платы

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- Количество дней между увольнением работника и его исключением из числа получателей зарплаты и доп. выплат

Эффективность работы с кадровым резервом

- Количество вакансий, закрытых из сотрудников, состоящих в кадровом резерве, относительно общего количества закрытых вакансий.
- Количество мероприятий по обучению для сотрудников, состоящих в кадровом резерве, относительно общего количества мероприятий по обучению.
- Количество назначений на новые должности сотрудников, состоявших в кадровом резерве, относительно общего количества резервистов
- Количество запросов на перевод на другую работу
- Своевременность выполнения запросов на перевод
- Процент сотрудников, перемещенных и трудоустроенных внутри компании

Делопроизводство

- Итоговый балл по результатам регулярного независимого HR-аудита
- Количество штрафов, начисленных по результатам проверки
- Жалобы со стороны сотрудников
- Оптимальность процессов кадрового делопроизводства

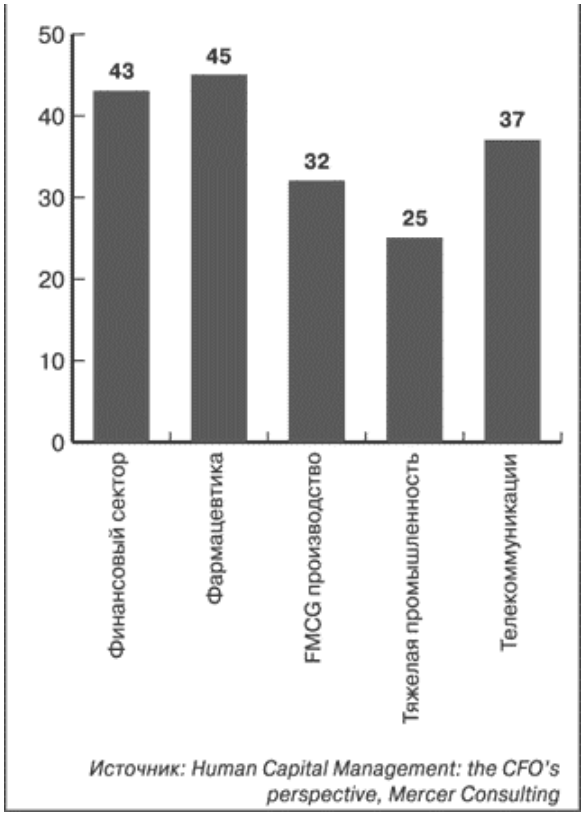
Общая эффективность HR-службы

- Оценка менеджеров и сотрудников
- Соблюдение и развитие технологии (политик)
- Абсолютный и относительный бюджет HR службы.
- Наличие рекламаций, претензий сотрудников Компании по деятельности HR службы
- Количество сотрудников компании на одного HR сотрудника

Общая эффективность кадровых ресурсов

- Относительные расходы на персонал (прибыль, продажи, себестоимость)
- Сбои и потери по вине сотрудников
- Оценка Клиентами сотрудников компании в целом
- Общая текучесть персонала
- Незапланированная текучесть персонала
- Доходы на одного сотрудника

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы



Затраты на персонал в разных областях бизнеса, % от оборота компаний

Основные измеряемые показатели эффективности управления персоналом (результаты исследования):

- средний показатель удовлетворенности тренингами (исследования среди участников тренингов) - 54%
- увольнения по собственному желанию как % от числа работников - 54%
- среднегодовая стоимость бенефитов как % от ФОТ - 51%
- среднее время заполнения вакансий - 46%
- расходы на сотрудников СП \ кол-во раб. часов - 46%
- процент заполненных оценочных листов в компании - 37%
- время реакции на жалобы сотрудников - 29%
- среднегодовая зарплата, выплаченная работнику - 29 %
- процент вакансий, заполненных изнутри компании - 26%
- количество менеджерских позиций с готовой заменой - 26%
- точность выплат по спорам о бонусах и бенефитах - 26%
- количество конфликтов с профсоюзами - 26%
- кол-во сделанных офферов\кол-во принятых предлож. - 20%
- точность процедуры жалоб по поводу бенефитов - 17%

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- оплата консультантов - 11%
- другие - 14 %

Пример. Комплексный подход к оценке эффективности управления персоналом в ОАО ФПК.

Система оценки эффективности инвестиций в персонал (ROI HR)	***Оценка общей эффективности деятельности персонала в Компании***
Сбалансированная система показателей (ССП)– Balanced Scorecard» (BSC)	***Механизм взаимосвязи стратегических целей с задачами, способ направить деятельность компании (или подразделения) на их достижение***
KPI – (Key Performance Indicator) – система ключевых показателей эффективности деятельности.	***Система измерения (оценки) кадровой функции***

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОАО «ФПК»

1.Окупаемость инвестиций в персонал (ROI)

(Доходы компании — расходы на персонал) / расходы на персонал) × 100%)

2. Удельные расходы на персонал (Себестоимость персонала)

(расходы на персонал / доходы компании)

3. Добавленная стоимость персонала (Прибыльность работников)

(Доходы компании — расходы на персонал) / Среднесписочная численность персонала компании)

Доходы компании = Доходы от обычных видов деятельности - Предоставление имущества в аренду

Расходы на персонал = общепроизводственные расходы (охрана труда, командировки, очередные отпуска)+ затраты на оплату труда + отчисления на социальные нужды

ОКУПАЕМОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ В ПЕРСОНАЛ ОАО «ФПК»

№	**Наименование показателя**	**Ед. измерения**	**Значение показателя**	
			2011	**2010**
1	Окупаемость инвестиций в персонал	%	**357**	**430**
2	Удельные расходы на персонал	%	**22**	**19**
3	Добавленная стоимость персонала	рубли	**1 616 000**	**1 272 000**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

За 2011 год среднесписочная численность снизилась 1,27 тыс. человек, доход компании увеличился на 37 971 млн. рублей, расходы на персонал компании увеличились на 12 137 млн. рублей, при этом возросли удельные расходы на персонал на 3%, и снизилась окупаемость инвестиций в персонал на 73%. Добавленная стоимость персонала выросла на 344 000 рублей.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ HR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПО ССП

Выбор 20 показателей

- Охват всех семи задач
- «Золотое правило» KPI
- Международная практика
- Приоритетность задач

Показатель эффективности:

$$Эф_i = \sum_{j=1}^{n} k_j X_j / q$$

где:

j - каждый из рассматриваемых показателей эффективности;

kj - весовое значение j-го показателя эффективности;

Xj - количественная оценка j-го показателя эффективности;

n - количество показателей эффективности;

q - количество градаций единой шкалы (1 - не допустимое значение, 2 - допустимый уровень, 3 - оптимальный уровень (выполнение плана)).

Принципы определения веса показателей:

1. Степень влияния на работу компании (производительность труда, обеспечение безопасности, непрерывности технологического процесса…)
2. Риски при невыполнении, не обеспечении (увеличение затрат на подготовку, стажировку, адаптацию, медленный переход к научающейся организации, негативное влияние демографического кризиса…)

Показателей KPI – 20

Вес показателей – 100%

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Задачи	Направления	2011	2010	+ / -
1	Обеспечение персоналом, Мотивация и удержание персонала , Адаптация персонала, Работа с кадровым резервом	30	30	
2	Дисциплина	6	6	
3	Использование персонала, Обучение персонала	25,7	16,7	9
4	Социальное развитие	2	2	
5	Работа с молодежью	9,7	9,7	
6	Социальная ответственность	2	3	-1
7	Обучение специалистов в сфере управления персоналом	2	2	
Итоговый результат Эфj		**77%**	**69%**	**8%**

Выполнение поставленных задач в рамках функциональной Стратегии за 2011 год на 8% выше, чем в 2010 году.

Проблемные места –увеличение за 2011 год количества удовлетворенных исков о нарушении трудовых прав работников.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

7. ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ХОЛДИНГЕ «РЖД»

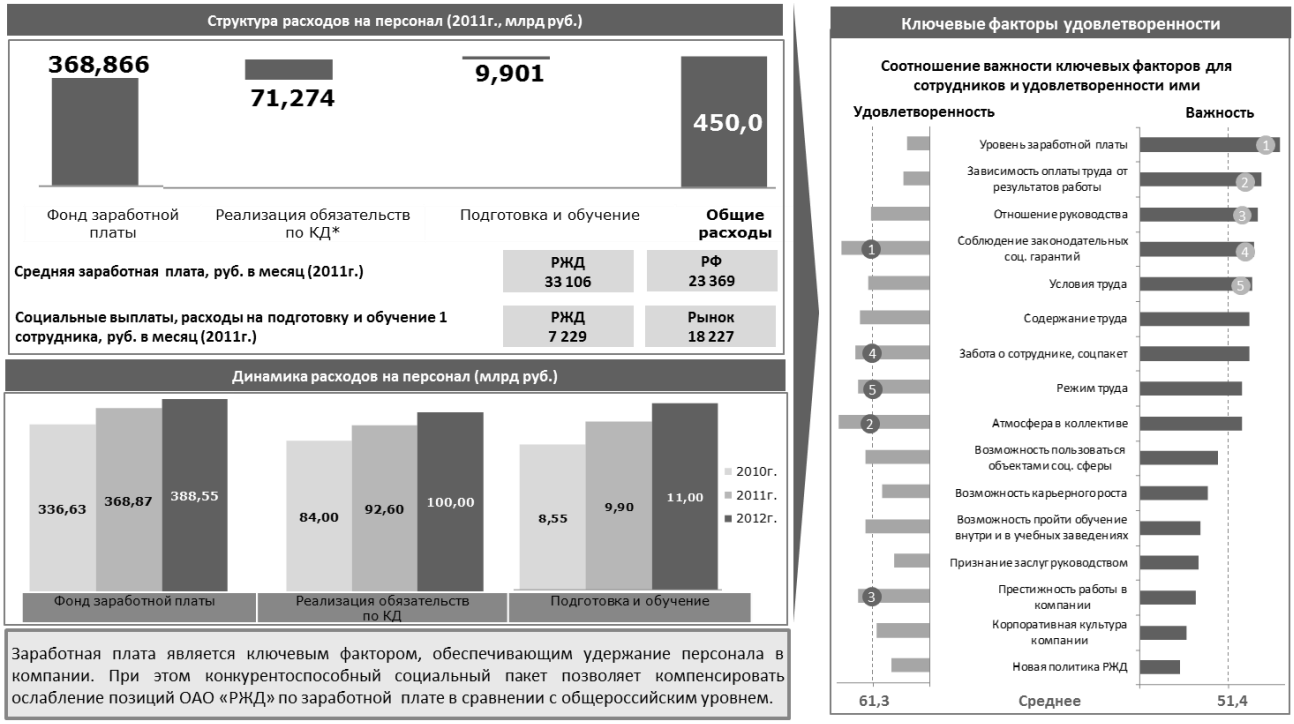
Основные параметры Стратегии развития Холдинга «РЖД» на период до 2030 года.

Согласно Указу Президента РФ «О долгосрочной государственной экономической политике» от 7 мая 2012 г. №596 необходимо обеспечить увеличение производительности труда к 2018 г. в 1,5 раза относительно уровня 2011 г.

	2015*	2020	2030
Ежегодный рост производительности труда в Холдинге – не ниже темпов роста по РФ	+8,4%	+29,6%	+67,2%
Рост реальной заработной платы – в соответствии с ростом производительности труда	+8,4%	+29,6%	+67,2%
Соотношение заработной платы работников Холдинга к РФ	1,35	1,4	1,4

** к уровню 2012 года*

Существующая структура расходов на персонал. Основные мотивационные компоненты, значимые для персонала.



В целях исключения дублирования статей из расходов на реализацию обязательств по Коллективному договору ОАО «РЖД» (92,6 млрд руб.) были исключены расходы, относящиеся к ФЗП

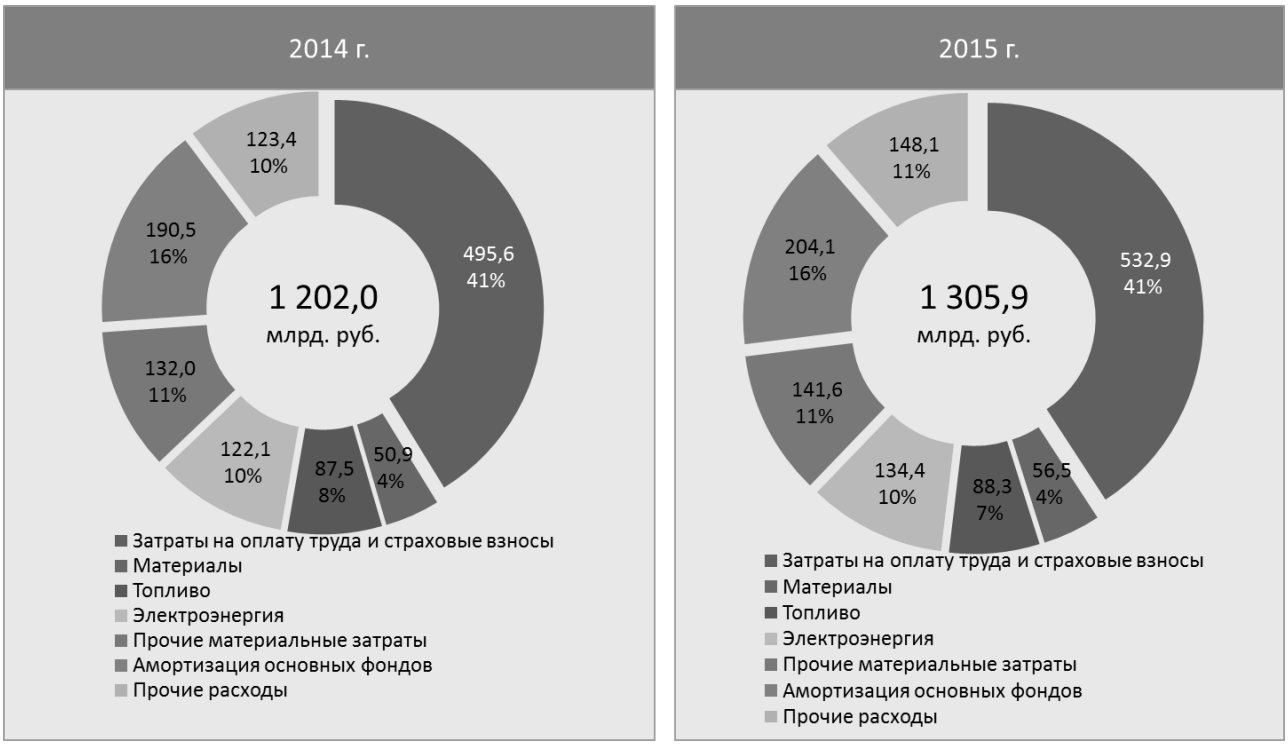
https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

(отпуска, материальная помощь и пр. – 15 млрд руб.) и подготовке и обучению персонала (обучение работников, содержание НОУ – 6 млрд руб.). Расходы даны без учета налогов.

Результаты исследования на основе репрезентативной выборки показывают, что при высокой важности уровня заработной платы для работников, степень удовлетворенности ее уровнем остается одной из наиболее низких. В этой ситуации только применение социального пакета позволяет сохранить стабильность и низкий уровень текучести.

Структура расходов по перевозочным видам деятельности ОАО «РЖД» по элементам затрат

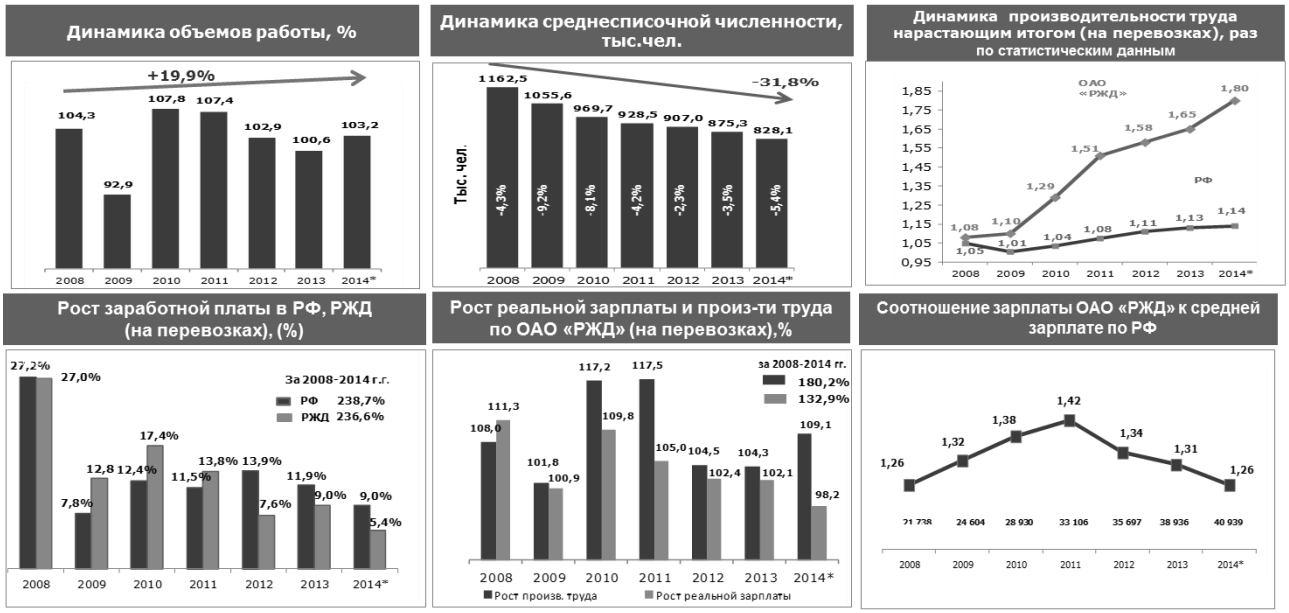


Структура расходов на оплату труда в ОАО «РЖД» в 2014 г, млрд. руб.

Затраты на оплату труда	**393,9**
фонд оплаты	***348,0 (88%)***
отчисления в ДМС	***5,3***
отчисления в НПФ	***17,3***
выплаты социального характера	***9,8***
корпоративная поддержка	***2,6***
прочие (в т.ч. оплата проезда железнодорожников, оценочные обязательства по отпускам, выплаты за безаварийную работу)	***10,9***
Отчисления на социальные нужды	**108,9**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Основные параметры по численности, производительности и оплате труда ОАО «РЖД» за период с 2008 по 2014 гг.



- Численность персонала снижена на 31,8%
- Производительность труда росла темпами выше чем в РФ
- Обеспечен опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом реальной заработной платы (по РФ не выполняется)
- Доля фонда заработной платы в общих расходах не росла – (на уровне 30%)
- Темпы роста заработной платы в ОАО «РЖД» в 2012-2014 г.г. значительно ниже , чем в РФ

Позиция ОАО «РЖД» на региональных рынках труда за 8 месяцев 2014 года



Распределение регионов по соотношению заработной платы работников ОАО «РЖД» и субъектов РФ

Соотношение з/платы	Кол-во регионов
Менее 100 %	1
100 -120%	9
Более 120%	68

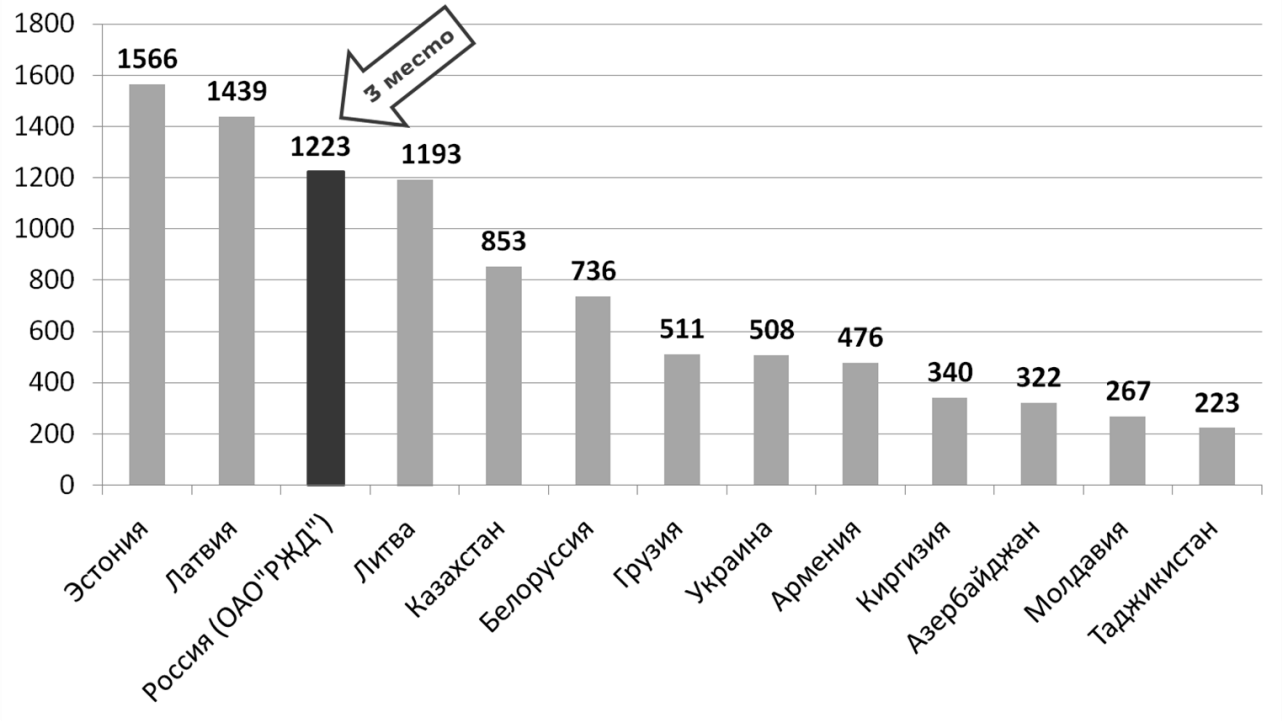
https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Соотношение заработной платы работников подразделений ОАО «РЖД» к субъектам Российской Федерации менее 120 %

Ямало- Ненецкий автономный округ	95,3	Тюменская область	109,7	Республика Татарстан	115,5
Сахалинская область	103,3	Ленинградская область	110,8	Республика Ингушетия, Томская область	116,4 116,7
город Москва	107,1	Ханты Мансийский автоном.округ -Югра	112,5	Краснодарский край	119,7

Сведения о среднемесячной зарплате железнодорожников, занятых на эксплуатационной работе за 2013 год (в USD)



Государства	Соотношение СЗЖ и номинальной зарплатой в государствах, %	Средняя зарплата железнодорожников (СЗЖ) за 2013 г. USD
Латвия	1,51	1439
Киргизия	1,48	340
Литва	1,35	1193
Таджикистан	1,32	223

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Россия (ОАО «РЖД»)	**1,31**	**1223**
Белоруссия	1,29	736
Армения	1,24	476
Украина	1,23	508
Эстония	1,22	1566
Казахстан	1,19	853
Грузия	1,04	511
Молдавия	0,89	267
Азербайджан	0,60	322

Организация дополнительного премирования работников филиалов ОАО «РЖД»

Виды дополнительного премирования (по направлениям деятельности)		
Безопасность	**Эффективность и качество**	**Закрепление персонала**
▪ За **обеспечение безопасности** движения	▪ За результаты использования **топливно-энергетических ресурсов**	▪ **За преданность компании**, в т.ч. за **стаж работе в районе БАМа**
▪ За обнаружение **трудновыявляемых дефектов** грузовых, пассажирских вагонов	▪ За реализацию проектов «**бережливого производства**»	▪ **Соревнования трудовых коллективов** и работников ОАО «РЖД»
▪ Выявление **нарушений, допущенных при ведении поезда** и маневровой работе	▪ **Фонд мастера**	▪ **Поощрение наставнической** деятельности
▪ Присвоение статуса «Образцовое подразделение и транспортный узел»	▪ **Классные звания**	▪ Дополнительное премирование работников входящих в состав **инженерно-врачебных бригад**
▪ За **предупреждение случаев производственного травматизма** (система «Работник на пути»)	▪ Вознаграждение из **мотивационного фонда** и средств **лимита начальника железной дороги**	▪ О поощрении **локомотивных бригад при работе в длительных командировках**
	▪ За снижение непроизводительных потерь рабочего времени локомотивных бригад (**диспетчера**)	▪ Прочие единовременные поощрения

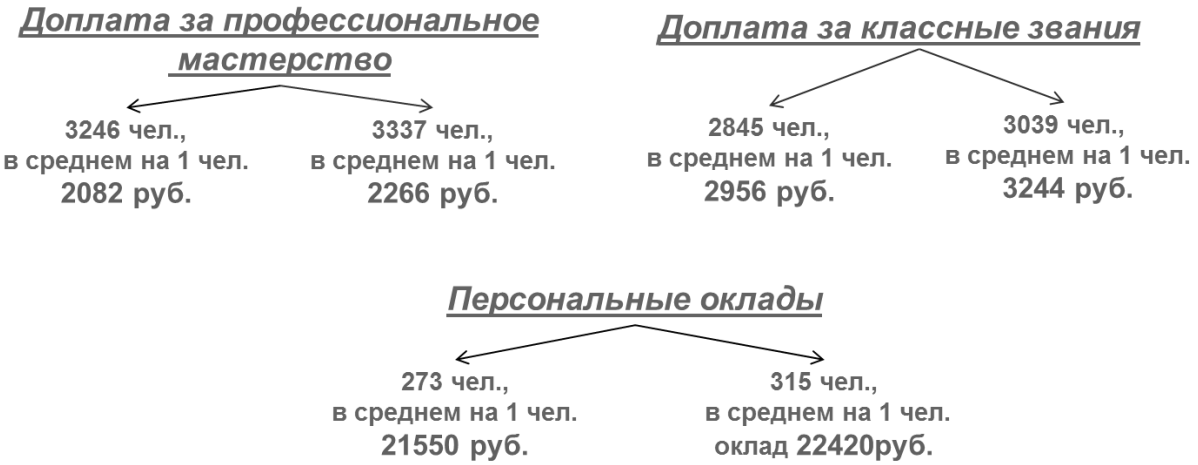
Дальнейшее развитие системы мотивации возможно при наличии источников выплаты, за счет:

- реального снижения затрат
- повышения доходов компании

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Система мотивации работников ОАО «ФПК»



Дополнительные системы премирования, разработанные и применяемые в ОАО «ФПК»

- Положение о вознаграждении работников ведущих профессий филиалов открытого акционерного общества «Федеральная пассажирская компания» за обеспечение безопасности движения поездов

По итогам 2013 года выплаты составили в среднем 48 618 руб. на одного работника

- Положение о премировании работников структурных подразделений филиалов открытого акционерного общества «Федеральная пассажирская компания» за обнаружение трудновыявляемых дефектов и неисправностей пассажирских вагонов

Выплаты составили в среднем 3150 руб. на одного работника. С начала 2014 года случаи отказа технических средств снизились на 47 %

- Положение о вознаграждении работников структурных подразделений филиалов открытого акционерного общества «Федеральная пассажирская компания» за обеспечение высокого качества ремонта и обслуживания вагонов
- Типовое положение о дополнительном премировании работников ОАО «ФПК» за получение доходов по прочим видам деятельности

Средний размер выплат на одного работника за 9 месяцев 2014 года составил 618 руб. (в 2013 г. – 404 руб.)

- Положение о премировании работников ОАО «ФПК» за высокую эффективность реализации лотерейных билетов.

С начала 2014 года премировано 58 работников в размерах от 10 тыс. до 20 тыс. руб. на общую сумму 825 тыс. руб.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- Типовое положение о премировании работников железнодорожных агентств – структурных подразделений филиалов ОАО «ФПК» за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности

Результат:

1.Повышение мотивации труда работников и трудовых коллективов

2. Обеспечение технологической и финансовой устойчивости работы Компании

3. Повышение качества услуг

4. Повышение заработной платы

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О. Экономика труда. - М.: Издательсво Юрайт,2011.-671 с.
2. Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О., Шапошникова О.А. Экономика труда. – М., Феникс, 2009. – 240с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил. – (Серия «Классика MBA»).
4. Крымов А.А. Управление персоналом на 100%: как стать эффективным HR-директором. – СПб., Питер, 2010. – 240с.
5. Мордовин С.К., Управление персоналом. Современная российская практика, 2-е издание - СПб, Питер, 2004, - 18,8 п.л.
6. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практимум). – М.: Издательство «Альфа-Персс», 2010. – 640 с.
7. Организация, нормирование и оплата труда на железнодорожном транспорте: учеб. пособие / С.Ю. Саратов и др.; под ред. С.Ю. Саратова и Л.В. Шкуриной. – М.: ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2014. – 360 с.
8. Основы наукоемкой экономики под ред. И.А. Максимцев. – М., Креативная экономика, 2010. – 456с.
9. Положение о корпоративной системе оплаты труда работников филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД», утверждённое решением правления ОАО «РЖД» от 2 апреля 2013 г. (протокол №9)
10. Положение о корпоративной системе премирования работников филиалов ОАО «РЖД», утверждённое распоряжением ОАО «РЖД» от 20 июля 2010 г. №1573р.
11. Потемкин В. К. Управление персоналом. Издательство: «Питер», 2010 – 432с.
12. Системы оплаты труда: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2009. – 212 с. (Серия «Классика Harvard Business Review»).
13. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ (с изменениями и дополнениями)
14. Экономика труда и система управления трудовыми ресурсами на железнодорожном транспорте / Л.В. Шкурина и др. – М.: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2007. – 238 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вернуться в библиотеку учебников

Уникальная подборка информации по управлению персоналом:
- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

Уникальная подборка информации
для наёмных работников и карьеристов

Ручной рерайт дипломных и курсовых работ

Начните бизнес в Интернете с сайта-визитки

Научу создавать эффективные сайты

Св. план 2015 г., поз.240

ЕПИШКИН ИЛЬЯ АНАТОЛЬЕВИЧ

ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Усл. печ. л. Тираж 100 экз.

Заказ №……

150048, г. Ярославль, Московский проспект, д. 151.

Типография Ярославского филиала МИИТ

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы