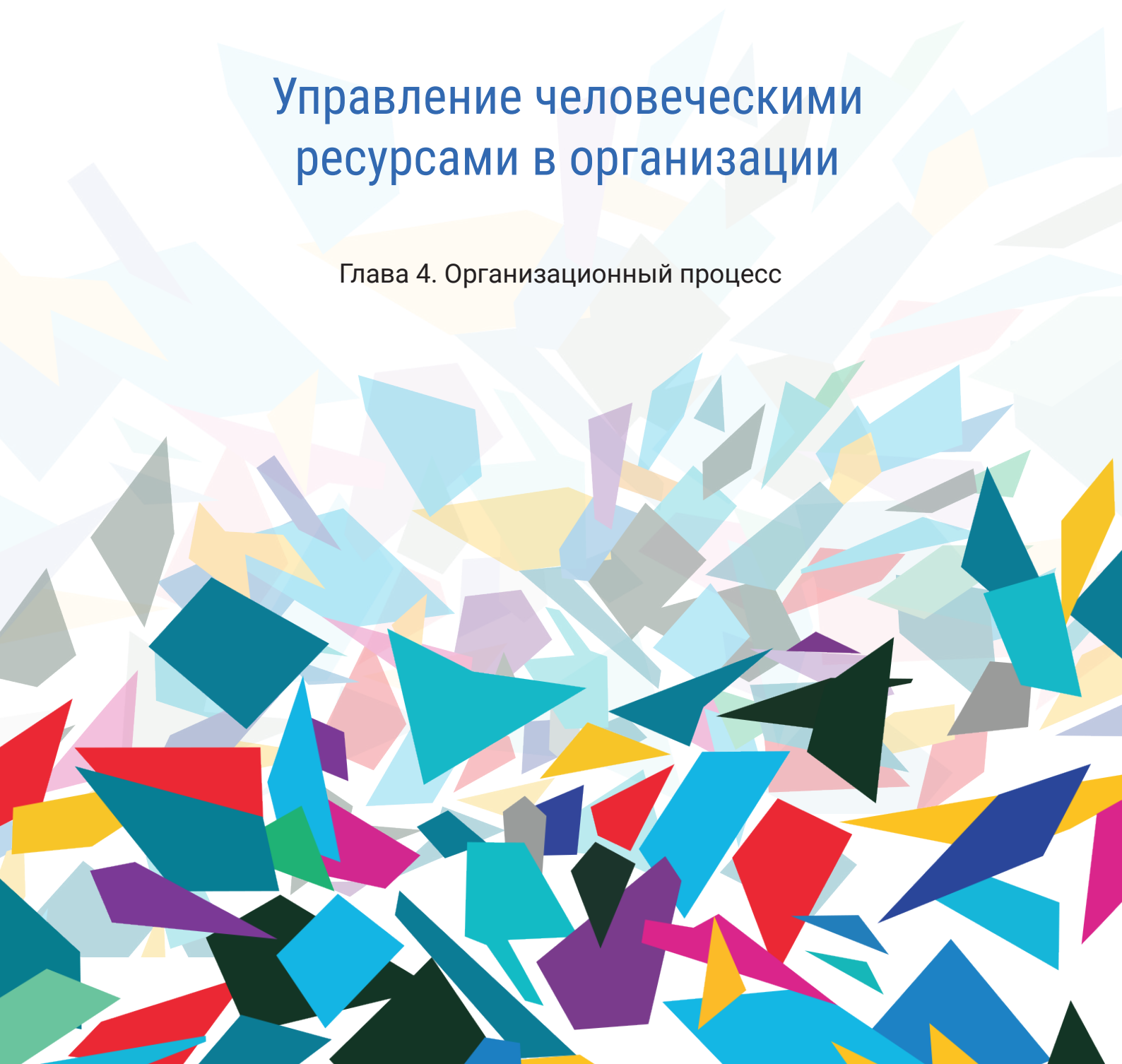


# МЕНЕДЖМЕНТ

## Управление человеческими ресурсами в организации

### Глава 4. Организационный процесс





## Сохранение человеческих ресурсов и управление трудовыми отношениями

После того как компания нанимает рабочую силу и обеспечивает ее эффективное функционирование, она должна прилагать все усилия для ее поддержки. Для этого необходимо планировать эффективную прибыль и компенсацию, и возможности карьерного роста.

Компенсация – это финансовое вознаграждение сотрудников компании.

Существует три основных вида вознаграждения.

Оклад – почасовая компенсация работникам. Минимальная почасовая выплата в США составляет 7,25 доллара.

Зарботная плата – это ежемесячная плата за работу, а не за рабочий час.

Например, менеджеры получают годовую зарплату, но она выплачивается ежемесячно. Они получают заработную плату независимо от того, сколько часов они работают.

Некоторые компании начали платить своим сотрудникам заработную плату за час, а не оклад.

Поощрительная премия – является особой формой компенсации, привязанной к другим типам выплат. Коммерческие комиссии и бонусы являются наиболее распространенными видами поощрительной премии.

Хорошо построенная система компенсации позволяет компании привлекать и удерживать хороших специалистов, и обеспечивать высокие показатели эффективности по своей отрасли и по местоположению.

Чтобы создать успешную систему, руководители должны принять решение о размере заработной платы и оклада, а также о системе назначения заработной платы и оклада.

Решение об уровне компенсации – это решение руководства о выплате за работу выше, ниже или равную текущей ставке в своей области или территории.

Многие компании платят средние зарплаты, но есть фирмы, которые не могут позволить платить зарплаты выше среднего. Многим крупным компаниям нравится поддерживать международный уровень заработной платы. С помощью этого они могут сохранить в компании квалифицированный персонал. Компании Google, IBM и Microsoft предлагают высокую зарплату за то, чтобы привлечь нового сотрудника, которого они хотят. В McDonald's, наоборот, оплаты ближе к минимальным зарплатам. Уровень безработицы влияет на уровень заработной платы. Когда объем работы увеличивается, заработная плата уменьшается, когда уменьшается труд, зарплата повышается.

Процесс принятия решения о структуре компенсации называется оценкой работы.

Оценка работы – это попытка определить ценность каждой работы по сравнению с другими задачами.

Самый простой способ назначить зарплату – установить самую высокую заработную плату, например, надо установить последовательность зарплат от президента компании до самой низкой заработной платы дворника.

В фирмах где сравнительно мало сотрудников, таких как Netflix, использование этого метода довольно просто и практично. В компаниях с тысячами сотрудниками лучше использовать более точный метод. Следующий шаг – установить точный уровень заработной платы. С помощью информации от опроса назначается критерий оценки производительности. Администрация выплачивает зарплату, объединяя работы с одинаковой сложностью в одну группу.

## Решение о назначении личной зарплаты

После того как определился вопрос об уровне зарплаты и ее структуре, необходимо решить вопрос о назначении личной зарплаты. Это решение о том, сколько должно выплачиваться за работу каждого сотрудника. Самый простой способ – это индивидуальная выплата в зависимости от специфики каждой работы, обычно диапазон зарплаты зависит от каждого типа работы. Поэтому система назначает разную заработную плату. Зарплата может быть увеличена



на основе продолжительности службы, например, в начале будет 10 долларов, затем каждые шесть месяцев к ним будет добавляться 0,5 цента. Другая основа – повышение квалификации: квалифицированные и опытные специалисты получают более высокую зарплату, чем их коллеги. Третья основа – назначение заработной платы в зависимости от выполненных работ. Эти методы можно применять комбинируя.

### Выплата надбавки

Надбавка – это денежная выплата, которая выплачивается сотрудникам организаций отдельно от компенсации. Иногда надбавка выплачивается как косвенная компенсация.

В среднем каждая компания платит треть своих наличных денег в качестве надбавки. Таким образом, если в среднем каждый сотрудник получает зарплату в размере 60 000 долларов в год, то получает 20 000 долларов в виде надбавки.

Существуют различные формы надбавки, в виде выплаты в случае болезни, отпуска и пособия по безработице.

Надбавка по страхованию выделяется для страхования здоровья и жизни сотрудника и членов его семьи. Страховая надбавка также выплачивается в случае производственных травм.

Социальное страхование – это государственный пенсионный план, в него делают взнос и сотрудники, и бизнесмены. Многие работодатели формируют индивидуальный пенсионный фонд. Надбавка, выплачиваемая сотрудникам, обеспечивает дополнительные платежи и возможности для отдыха.

В последние годы компании предлагают новые формы надбавок. Например, полезные виды надбавок для сотрудников включают жилищные пособия, пособия по уходу за детьми, ипотечные кредиты, оплачиваемые дни отпуска.

Хороший план надбавки стимулирует организацию к работе, но она не всегда увеличивает производительность труда, потому что надбавка выплачивается одинаково всем сотрудникам организации. Менеджеры должны быть осторожны при управлении программами надбавок. Надбавка должна выплачиваться только по желанию сотрудников.

### Планирование карьеры

Последним аспектом сохранения человеческих ресурсов является планирование карьеры. Только считанные люди делают карьеру в одном месте на протяжении всей своей жизни. Некоторые люди меняют рабочие места внутри организации, другие переходят от одного к другому, а остальные делают и то, и другое. Если такие передвижения осуществляются несистематически и без осмысления, они будут неэффективными как для организации, так и для индивида. Вот почему грамотный план карьеры необходим для обеих сторон. Конечно, трудно планировать какой будет карьера нового сотрудника в ближайшие 30 лет. Но составление карты плана помогает работнику познакомиться с интересными вакансиями и карьерными возможностями в организации.

### Памятка менеджера

- Менеджеры должны знать вопросы определения компенсаций в компании и о ключевых компонентах.
- Вам необходимо четко понимать методы выплаты компенсации в организации (включая надбавку).



## Управление трудовыми отношениями

Управление трудовыми отношениями является важной частью управления человеческими ресурсами.

Трудовые отношения – процесс работы организации с членами профсоюза.

Трудовые отношения – это процесс работы организации с членами профсоюза. В последние годы эксперты по трудовым отношениям говорят, что трудовые отношения отличаются от обычных отношений. Некоторые проблемы связаны с высокой грамотностью и мобильностью работников. Некоторые проблемы включают работников-мигрантов. Они могут быть не защищены как другие работники.

### Как создаются профсоюзы?

Для того чтобы сотрудники объединились в новый местный профсоюз, они сначала должны быть заинтересованными в создании профсоюза.

Если сотрудники организации хотят объединиться в профсоюз, они должны сотрудничать с организацией, и выполнить процедуры, определенные в законе. Например, по этим законам, в случае одобрения профсоюзом организация должна заключить коллективный договор с новым профсоюзом.

Организации не особо хотят, чтобы сотрудники были членами профсоюза, потому что профсоюз ограничивает деятельность менеджмента во многих областях. По этой причине менеджмент поощряет сотрудников заработной платой, чтобы они голосовали против профсоюза. Это часто называется «несправедливой трудовой практикой». Например, в случае несправедливой трудовой практики руководство организации обещает выплатить доплату, если рабочие распускают профсоюз. Эксперты говорят, что лучший способ избежать объединения в профсоюзы – всегда иметь хорошие отношения с работниками, а не только тогда, когда существует риск создания профсоюза. В отношении сотрудников: оплата, карьерный рост, увольнение, организация справедливой и понятной системы внутреннего порядка; возможность индивидуальных жалоб в несправедливых условиях делают профсоюзы ненужными. Компания Walmart подобной практикой разрушила профсоюз.

### Коллективные переговоры

Коллективные переговоры – это процесс заключения трудового соглашения, которое удовлетворяет две стороны: менеджмент организации и профсоюз.

Договор состоит из следующих соглашений: о зарплате, о рабочем времени, о безопасности труда, о развитии карьеры, об увольнении, о внутренней дисциплине, о надбавке, о сверхурочных, об отдыхе и времени отдыха, а также о процедуре подачи жалоб. Процесс переговоров между менеджментом организации и профсоюзом может длиться от нескольких недель до нескольких месяцев или больше. Во время встречи предлагаются предложения и встречные предложения. Договор ратифицируется членами профсоюза и, если его не одобрили, профсоюз может выйти на забастовку и оказать давление на руководство организации. Переговоры будут длиться до тех пор, пока ситуация не будет благополучной для членов профсоюза.

Процедура рассмотрения жалоб определяется с помощью выполнения контракта.

Процедура рассмотрения жалоб – это набор подходов к реализации трудового договора.

Если сотрудники считают, что организация действовала несправедливо по контракту, то они могут подать жалобу для решения проблемы. Первым шагом в процессе подачи жалобы является прямой разговор жалобщика с начальством о своем праве, заключенном в договоре. Часто жалобы находят решение на этом этапе. Сотрудник имеет право подать апелляцию на следующий уровень, если он считает отношение к себе несправедливым.

Профсоюз официально нацелен на интересы сотрудника и поддерживает его. В этот раз



также сотрудник, который не согласен с решением, может обратиться к высшему руководству компании. Последний шаг – жалоб в арбитраж.

Арбитр является сотрудником правоохранительных органов. Его услуги оплачиваются профсоюзом и организацией. Он внимательно рассматривает договор и принимает решение, которое обязательно для выполнения обеими сторонами.

Процедура жалоб помогает предотвратить забастовки в рамках существующего договора.

### **Памятка менеджера**

- Менеджеры должны знать основные шаги персонала при создании профсоюза.
- Если в организации, в которой вы работаете есть профсоюз, вы должны четко понимать, что дозволено делать профсоюзу в рамках договора и что он не может делать.

### **Новые проблемы, возникающие при изменении рабочего места**

Как уже упоминалось выше, менеджеры организации должны решить ряд актуальных вопросов для привлечения эффективных работников. Проблема осложняется факторами социальной и экономической среды, которые влияют на изменение бизнеса. Можно сделать вывод, что основные проблемы управления человеческими ресурсами связаны с современным бизнесом.

### **Управление образованным персоналом**

Сотрудники обычно оказывают положительное влияние на организацию благодаря своей работе или опыту. В «Информационном веке» они также полезны организации своими знаниями. Люди, занимающиеся умственным трудом, способствуют развитию организации благодаря их знаниям.

Повышение важности работы, управляемой информацией, повысило потребность в образованном персонале, который основывается на интеллектуальном труде. Такие сотрудники требуют высоко специализированного и всестороннего обучения. Но не любая организация готова инвестировать в человеческий капитал, чтобы извлечь выгоду из таких видов деятельности.

«Нынешний мир не такой как был раньше. В мире, где знание важнее силы, компании платят за навыки. Автоматизация, глобализация, уменьшение контроля и конкурентоспособность показали насколько важна эта работа», – Джон Чалленджер, Исполнительный Директор фирмы Challenger, Gray & Christmas.

Действительно, курсы переподготовки необходимы для образованных сотрудников, которые занимаются умственным трудом, чтобы их знания не устарели. Например, инженеры предположили, что «половина жизни» технического образования – три года. Неспособность организовать курсы переподготовки кадров может не только снизить конкурентоспособность фирмы, но и привести к увольнению персонала, поскольку сотрудники уходят в организации, которые предлагают курсы повышения квалификации и дают возможность непрерывно повышать свое образование.

### **Управление образованным персоналом и трудовые отношения**

Из-за экономического спада в последние годы снизился общий спрос на рабочую силу, но спрос на работников сферы информации и умственного труда по-прежнему высок. В результате фирмы упорядочили систему выплаты зарплаты и платят повышенную зарплату, чтобы сохранить таких сотрудников в фирме.



Высокая зарплата, бонусы – это общая мера. Компания BP Exploration платила шести-значную зарплату новым инженерам нефтяной промышленности за разработку схемы подводного бурения, плюс бонус в размере 50 000 долларов США и прямую долю от прибыли. HR-менеджеры жаловались, что таких инженеров очень сложно удержать, даже если им платят такую огромную сумму, потому что на берегах Мексиканского залива такие специалисты уходят к конкурентам.

### **Договорные и временные сотрудники**

Следующим важным вопросом в сфере управления персоналом является особенность найма временных сотрудников. В действительности, в последние годы организации начали использовать таких работников.

### **Тенденция временных сотрудников**

В последние годы число людей, работающих неполный рабочий день, увеличилось. Сотрудник на полставки – это рабочая сила, которая временно занимается различными видами деятельности в организации, кроме постоянных работников.

Сотрудники на полставки – независимые конструкторы, дежурные, арендаторы, временные сотрудники, которые приезжают из других агентств. Например, Citigroup, крупнейший поставщик финансовых услуг, нанял сотрудников на полставки для привлечения новых клиентов. Согласно опросу, проведенному центром A Staff Industry Survey, 13% всех сотрудников работают на полставки, и ожидается, что к 2040 году их число возрастет до 40%.

### **Управление временными сотрудниками**

Принимая во внимание важность привлечения временного персонала, менеджеры по управлению персоналом должны понимать, как эффективно использовать такие группы. Другими словами, необходимо знать особенности управления временным персоналом.