

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»**

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ



**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

**направление подготовки 38.04.01 Экономика, направленность
(профиль): Экономика и управление АПК**

Макеевка

УДК 005.96

Конспект лекций по учебной дисциплине «Управление человеческими ресурсами» для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика, направленность (профиль): Экономика и управление АПК образовательного уровня магистратура / сост. О.А. Удалых. – Макеевка: ДОНАГРА, 2024. – 109 с.

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ	4
Раздел 1. Теоретические положения управления человеческими ресурсами	5
Тема 1.1. Сущность и система управления человеческими ресурсами организации	5
Тема 1.2. Эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами	21
Тема 1.3. Кадровая политика и кадровое планирование в организации	29
Тема 1.4. Эффективность управления человеческими ресурсами	40
Раздел 2. Технологии управления человеческими ресурсами	44
Тема 2.1. Наем, подбор, отбор персонала	44
Тема 2.2. Адаптация персонала	53
Тема 2.3. Профессиональное развитие и обучение персонала	67
Тема 2.4. Мотивация персонала	76
Тема 2.5. Аудит персонала	90
Список использованной и рекомендованной литературы	108

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире очень серьезно меняется отношение к главной производительной силе общества – человеку труда. Роль человеческих ресурсов в процессе экономического развития постоянно растет. Человеческие ресурсы являются главной действующей силой прогресса. Таким образом, для всех организаций управление человеческими ресурсами имеет первостепенное значение, так как без профессионально подготовленных человеческих ресурсов ни одна организация не может достичь поставленных стратегических целей. Многие исследователи считают, что человеческие ресурсы создают неисчерпаемые возможности для эффективного развития организации. Но человеческие ресурсы являются наиболее нестабильным элементом организации, следовательно, управление ими требует особого подхода, являясь мягким аспектом управления. Поэтому решение задачи отбора и подготовки сотрудников, обладающих высоким потенциалом, и создание для них комфортной среды для реализации этого потенциала является одной из наиболее важных задач менеджмента организации.

Управление человеческими ресурсами представляет собой сложную систему, которая должна оперативно реагировать на любые изменения внешней среды. Поэтому важным представляется формирование эффективно функционирующего коллектива, в котором учтены особенности каждого. Для успешности этого процесса необходимы новые знания, новые профессиональные навыки и способности менеджеров, для которых понимание людей и управление ими – первостепенная задача. Люди очень сложно устроены, порой предсказать их поведение непросто. Новые задачи требуют новых подходов к управлению человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда. Как и теория о персонале эволюционировала от кадровой работы до управления человеческими ресурсами.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Тема 1.1. Сущность и система управления человеческими ресурсами организации

1. Сущность управления человеческими ресурсами
2. Понятие системы управления человеческими ресурсами
3. Цели и функции системы управления человеческими ресурсами
4. Организационная структура системы управления человеческими ресурсами

1. Сущность управления человеческими ресурсами

Человеческие ресурсы представляют собой потенциальные возможности человека в плане трудовой, умственной или физической деятельности.

Человеческие ресурсы – это определенная совокупность качеств и характеристик человека, которая характеризует его способность к деятельности определенного рода. Кроме того, стоит отметить, что данное понятие может рассматриваться в контексте отдельно взятой организации, региона или же государства в целом.

Поскольку функционирование любого предприятия основано на человеческом факторе, то появляется объективная необходимость в регулировании данного процесса.

Управление человеческими ресурсами ставит своей целью наиболее эффективное использование труда персонала с целью получения максимальной экономической выгоды. Этот процесс основан не только на умении организовать коллектив с количественной и качественной точки зрения, но также и на умении использовать психологические приемы.

Такое понятие, как человеческие ресурсы, является намного более емким и широким. Оно подразумевает способности и потенциальные возможности человека относительно его физической, умственной и эмоциональной деятельности, которые помогают ему эффективно участвовать в производственной деятельности.

Если рассматривать человеческие ресурсы и персонал с точки зрения управления, то стоит отметить, что в первом случае решаются глобальные долгосрочные задачи, а во втором – речь идет об оперативных программах.

Сам термин *«персонал»* объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу следует отнести всех работников (трудовой коллектив), выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. Персоналом традиционно называют сотрудников, состоящих в штате компании. Сегодня работники, в том числе и не состоящие в штате, деятельность которых оказывает непосредственное воздействие на достижение целей организации, и прямо или опосредованно подчиненные руководству организации при выполнении существенной части их производственных функций.

Трудовые ресурсы – это трудоспособная часть населения, обладающая физическими и интеллектуальными способностями к трудовой деятельности, способная производить материальные блага или оказывать услуги, т.е. трудовые ресурсы включают в себя, с одной стороны, тех людей, которые заняты в экономике, а с другой, не занятых, но способных трудиться. Таким образом, трудовые ресурсы состоят из реальных и потенциальных работников.

Кадры – это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Понятия «кадры», «работник», «персонал» можно считать идентичными. Между тем именно персонал имеет как в отечественной, так и в зарубежной практике наибольшее распространение.

В теории управления существуют различные классификации персонала в зависимости от профессии, должности, уровня управления и категории работников.

Производственный персонал – это весь персонал предприятия, так или иначе причастный к производственному процессу.

Непроизводственный персонал. К непроизводственному персоналу относятся кадры, занятые преимущественно на объектах социальной сферы предприятия.

Рабочие осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание.

Рабочие подразделяются на:

- основной персонал – рабочие, преимущественно занятые в основном производстве (производственных и сборочных цехах) предприятия;
- вспомогательный персонал – рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия.

Служащие, или управленческий персонал предприятия, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Она занята переработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания или формы, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта – реализация и контроль исполнения решений.

Управленческий персонал в свою очередь разделяется на две основные группы: *руководители и специалисты.*

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Кроме того, различают руководителей высшего уровня управления предприятием (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера).

Специалистов предприятия можно разделить на три основные группы в зависимости от результатов их труда:

функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и др.);

специалисты-инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, инженеры, конструкторы, строители, проектировщики и др.);

служащие – технические специалисты (машинистки, операторы, курьеры, лифтеры, кладовщики, официанты и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

Качественное отличие *трудового потенциала* от трудовых ресурсов состоит в том, что трудовой потенциал – это не просто масса труда, находящегося в распоряжении общества, а единство совокупного работника и соответствующих условий его трудовой деятельности, отражающих оптимальную возможность и способность народнохозяйственного комплекса обеспечить высокую эффективность общественного труда.

Трудовой потенциал выступает как интегральная характеристика совокупности способностей к труду (в их количественном и качественном отношении), которая определяет возможности, как отдельного работника, так и

совокупного рабочего (работника) по их участию в общественно полезной трудовой деятельности. В каждый конкретный период он представляет собой ту часть трудовых ресурсов, которая, обладая определенной работоспособностью, профессионально-квалификационной подготовкой и имея характерную для нее поло-возрастную структуру, способная при определенной интенсивности использования рабочей силы достигать конкретных социально-экономических результатов.

Человеческий капитал – совокупность характеристик человека, которые определяют производительность и могут стать источником дохода для индивидуума, его семьи, предприятия и общества в целом. Такими характеристиками обычно считают здоровье, природные способности, образование, профессионализм, мобильность. Под рабочей силой принято понимать способность человека к труду, т. е. совокупность его физических и интеллектуальных данных, которые могут быть применены в производстве.

Таким образом, объектом системы развития и оценки следует считать не персонал, а кадровый потенциал предприятия. Под системой оценки и развития персонала предприятия следует понимать совокупность принципов и методов управления, направленных на осуществление целей развития кадров при своевременной и адекватной их оценке.

2. Понятие системы управления человеческими ресурсами

Система управления персоналом предприятия – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также функциональные подсистемы, специализирующиеся на выполнении однородных функций.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют

руководитель организации, его заместители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера и бригадиры.

Функциональные подсистемы объединяют однородные, близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом. Носителями функций этих подсистем являются отдельные функциональные подразделения и должностные лица: руководители данных подразделений, их заместители, специалисты, другие служащие.

В зависимости от размеров организации состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных – функции каждой подсистемы выполняет отдельное подразделение.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей – от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции технического, производственного, экономического руководства, руководства внешними хозяйственными связями и т.п. Система управления персоналом является основой системы управления организацией.

Системный подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы. Проектируются все подсистемы: подсистема линейного руководства, все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления. Подсистема линейного руководства включает всех линейных руководителей: директора организации, начальников цехов и участков, мастеров, бригадиров, линейных руководителей непроизводственных подразделений, а также соответствующих линейных руководителей научно-исследовательских, проектно-конструкторских и технологических организаций и их заместителей.

Функциональные подсистемы управления обеспечивают выполнение конкретных функций управления для достижения целей всех сфер деятельности

организации. Все функциональные подсистемы можно сгруппировать в пять *комплексных подсистем*.

1. Управление научно-технической деятельностью: управление научными исследованиями, управление конструкторской подготовкой производства, управление технологической подготовкой производства, управление инструментальной подготовкой производства, управление ремонтным обслуживанием производства, управление энергетическим обслуживанием производства, управление стандартизацией, управление метрологическим обеспечением производства, управление рационализацией, изобретательством и патентованием, управление механизацией и автоматизацией производства, Управление техническим контролем и испытанием.

2. Управление производством: оперативное управление и планирование производства, оперативное регулирование и диспетчирование производства, управление перспективным и текущим технико-экономическим планированием, управление капитальным строительством, управление транспортным обслуживанием производства.

3. Управление экономической деятельностью: управление перспективным технико-экономическим планированием, управление текущим технико-экономическим планированием, управление финансовой деятельностью, управление бухгалтерским учетом и отчетностью, управление экономическим анализом, управление экономической безопасностью, управление ценными бумагами и собственностью.

4. Управление внешне-хозяйственной деятельностью: управление материально-техническим снабжением, управление внешней кооперацией и комплектацией, управление маркетингом и рекламой, управление сбытовой деятельностью, управление международными хозяйственными связями.

5. Управление персоналом: управление планированием и маркетингом персонала, управление наймом и учетом персонала, управление трудовыми отношениями, управление условиями труда, управление развитием персонала,

управление мотивацией и стимулированием персонала, управление социальным развитием, управление развитием организационных структур управления, управление правовым обеспечением управления персоналом, управление социальным развитием, управление информационным обеспечением управления персоналом.

Целевые подсистемы обеспечивают комплексность управления для достижения главной цели деятельности организации путем интеграции и координации выполнения конкретных функций подсистемы линейного руководства, функциональных и обеспечивающих подсистем системы управления.

К целевым относятся подсистемы: управления выполнением плана производства и поставок продукции (оказания услуг), управления качеством продукции, управления трудовыми, финансовыми, материальными ресурсами, управления развитием производства, управления развитием системы управления, управления социальным развитием организации, управления охраной окружающей среды. Состав целевых подсистем может меняться в зависимости от требований производства и внешней среды организации. В целевых подсистемах могут формироваться целевые программы, направленные на достижение определенных целей организации, на конкретные периоды времени.

Обеспечивающие подсистемы управления осуществляют конкретные функции управления, направленные на обеспечение и обслуживание выполнения конкретных функций подсистемы линейного руководства, функциональных и целевых подсистем. Все обеспечивающие подсистемы управления нацелены на: правовое обеспечение управления, информационное обеспечение управления, техническое обеспечение управления, обеспечение регламентирующей документацией управления, нормативное обеспечение управления, хозяйственное обеспечение управления, делопроизводственное обеспечение управления.

Проектируются составляющие подсистему линейного руководства, все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления элементы: функции управления, оргструктура управления, кадры управления, технические средства управления, информации, методы организации управления, технология управления, решения.

Согласно другому подходу, *система работы с персоналом* – это совокупность принципов, методов и приемов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии.

Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем:

- политика в области кадров;
- подбор персонала;
- оценка персонала;
- расстановка персонала;
- адаптации персонала;
- обучение персонала.

Исходными данными для разработки системы работы с персоналом являются:

- Всеобщая декларация прав человека;
- Конституция РФ;
- Гражданский кодекс РФ;
- Кодекс законов о труде;
- сформированная система управления предприятия;
- стратегия развития предприятия.

3. Цели и функции системы управления человеческими ресурсами

Главная цель системы управления персоналом – обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Целью организации являются конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых она хотела бы достигнуть. Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные.

Экономическая цель – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; научно-техническая цель – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; производственно-коммерческая цель – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель, договорные обязательства, госзаказы и т.п.); социальная цель – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников. В настоящее время в условиях перехода на рыночные отношения в качестве генеральной цели правомерно рассматривать экономическую цель, однако органичное развитие организации может быть обеспечено только ориентацией на достижение всех указанных целей.

Цели наемного работника подобны целям администрации организации, но формулировка их несколько изменена. Так, если администрация ставит цели для того, чтобы создать нормальные условия для эффективного использования, профессионального и социального развития персонала, то работник выступает как потребитель этих условий.

4. Организационная структура системы управления человеческими ресурсами

Организационная структура системы управления персоналом – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

Структура системы управления персоналом отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала,

объединение их в рамках подразделений различных уровней управления, интеграцию этих подразделений в единое целое.

Организационная структура системы управления персоналом является основой организационной структуры управления организации. Организационная структура системы управления персоналом представляет собой совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. В зависимости от вида, размеров и целей объекта управления его внешней среды существуют различные организационные структуры управления. Организационные структуры системы управления персоналом по подобию организационных структур управления организацией также подразделяются на несколько типов, каждый из которых отражает подход, заложенный в построение организационной структуры управления организацией в целом. Чаще всего в практике встречаются элементарная, линейная, функциональная и матричная структуры.

К факторам, которые влияют на организационную структуру системы управления персоналом, можно отнести размер организации и степень разнообразия ее деятельности, организационно-правовую форму, технологию, отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников, динамизм внутренней среды, стратегию управления персоналом.

Кадровая служба предприятия – это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Главное назначение кадровой службы состоит в том, чтобы не только руководствоваться в осуществлении кадровой политики интересами предприятия, но и действовать с учетом трудового законодательства, реализации социальных программ, принятых как на федеральном, так и на территориальном уровне.

Управление персоналом – функция не только кадровой службы. По тому или иному направлению в рамках своей компетенции непосредственное участие принимают и другие субъекты управления – линейные руководители производственных подразделений вместе с подчиненными им специалистами. В высших эшелонах управления (дирекции) решаются вопросы стратегического порядка: формируются кадровая политика, стратегия и тактика ее реализации, задания на разработку методических и нормативных материалов (документов), осуществляются контроль за их выполнением и общее руководство всеми подразделениями по работе с кадрами. На уровне отдельных производств в объединении работа по управлению персоналом носит в основном оперативный характер. Разделение функций управления кадрами между аппаратом дирекции и руководителями отдельных производственных структур должно быть достаточно четким, исключая параллелизм в работе, что повышает ответственность за результаты.

Характер выполняемых функций и решаемых задач предопределяет и требования к кадровой службе, в частности необходимость проведения научно-исследовательских разработок (например, опросов для выявления факторов, причин, последствий применительно к трудовым отношениям), установление контактов с территориальными органами управления трудом, со службой занятости и профориентации, вузами и техникумами (колледжами), с частными структурами, специализирующимися на подборе кадров, в связи с необходимостью изучения ситуации на рынке труда, подбора кадров, их обучения и повышения квалификации и т.д.

Эффективность работы кадровой службы на предприятии зависит от:

- 1) ее структуризации и конкретизации функций каждой структурной единицы;
- 2) взаимосвязанной работы структурных подразделений внутри самой службы;
- 3) органической связи работы кадровой службы с работой технической и экономической службой предприятия;

4) кадрового обеспечения службы.

В настоящее время в состав службы управления персоналом входят следующие подразделения: отдел кадров, отдел обучения, отдел труда и заработной платы, отдел социального развития, отдел охраны труда и техники безопасности, социологическая лаборатория. Каждое из указанных структурных подразделений имеет соответствующую цель работы и функции.

Кадровая служба решает ряд задач, которые можно разделить на основные и дополнительные. К основным задачам относятся:

- разработка кадровой концепции, кадровой политики, предоставление кадровых систем и инструментов;
- оформление трудовых взаимоотношений;
- набор, условия принятия на работу, отбор, определение требований и задач вакантных должностей, проведение собеседования планирование карьеры;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала;
- выявление социальной напряжённости и её снятие;
- анализ рабочего места и рабочих процессов;
- оценка результативности труда работников;
- консультирование и поддержка руководящих работников.

Дополнительные задачи: охрана труда и техника безопасности, расчёт и выплата заработной платы, оказание различного рода услуг (например, информирование, решение социальных проблем людей и проч.).

Свои задачи служба УП может выполнять через консультирование линейных руководителей; совместную с линейными руководителями разработку решений и мероприятий по их реализации; собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий (например, маркетинг персонала).

Организационный статус службы УП определяется уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позиции её руководства. Организационная структура кадровой службы, как уже

отмечалось, определяется её функциями, отражая каждую из них, и ориентированна на поставленные задачи.

Подразделения носители функции УП могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль этой службы в общей системе управления организацией определяются местом и роль каждого специализированного подразделения по УП и организационным статусом его руководителя.

Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности, закреплённых документально. Кадровая служба занимает определённое положение в организационной структуре фирмы. Ёе авторитет зависит от уровня профессиональной подготовки сотрудников, полезности службы, степени влияния на кадровые процессы. Возглавляет службу УП менеджер или директор по кадрам. На каждого работника службы разрабатывается должностная инструкция. Статус кадровой службы должен быть закреплён юридическим документом «Положение об отделе кадров».

Под кадровым обеспечением системы управления понимается необходимый количественный и качественный состав работников службы кадров организации. Расчёт потребности в кадрах зависит от целей и уровня планирования.

К качественным характеристикам относят: уровень образования, умения и навыки, опыт работы в кадровых службах, личностные характеристики, которые должны соответствовать занимаемой должности. В состав кадровых служб входят юристы, психологи, экономисты, социологи и т.д. Разумеется, кадровой работой могут заниматься и специалисты другого профиля, но для эффективной работы им нужна основательная специальная подготовка.

Количественный состав служб УП определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. При расчёте численности работников отдела руководствуются следующим:

- общая численность работников;

- характерные особенности организации, связанные со сферой её деятельности, условиями работы, масштабом и проч.;
- социальная характеристика организации. Структурный и квалификационный состав персонала;
- сложность и комплексность решаемых задач по УП;
- техническое обеспечение управленческого труда.

Сложившаяся практика функционального разделения труда, закреплённая в тарифно-квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, предусматривает в структуре управления следующие должности специалистов и исполнителей, ориентированных на человека: экономист по труду, социолог, психолог, физиолог, инженер по охране труда и технике безопасности, инженер по организации труда, инженер по нормированию труда, инженер по организации и нормированию труда, техник по труду, инспектор по кадрам.

Тема 1.2. Эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами

1. Концепции административного управления персоналом
2. Принципы бюрократического метода управления персоналом
3. Доктрина «человеческих отношений»
4. Поведенческий подход в области управления персоналом (бихевиоризм)

1. Концепции административного управления персоналом

В рамках концепции административного управления персоналом в 20-е гг. было сформулировано понятие организационной структуры как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию. Эта концепция направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. Организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивалось за счет внутрипроизводственной рационализации деятельности без учета влияния внешней среды. Появилось понимание того, что необходим системный подход в управлении организацией, чтобы идти к цели наиболее эффективным путем.

Классические подходы к администрированию управленческого персонала связаны с именем А. Файоля и его принципами административной деятельности управленческого персонала: разделение труда; власть – ответственность; дисциплина – это повиновение, усердие, особая манера поведения, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его работниками соглашению; единство распорядительства; единство руководства – один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель; подчинение частных интересов общим; вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности

удовлетворять и нанимателя, и работника; централизация; иерархия есть ряд руководящих должностей; порядок имеет свою материальную формулу; справедливость: поощрение персонала к исполнению своих обязанностей с высоким качеством и преданностью; постоянство состава персонала; инициатива – возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и свобода осуществления относятся к категории инициативы; единение персонала.

Главная идея А. Файоля – осуществление управленческой деятельности в соответствии с данными принципами должно обеспечить создание целостного социального организма, способного эффективно решать проблемы и анализировать программы своего развития. Идеи Ф. Тейлора о необходимости четкого нормирования работ и регламентации взаимоотношений между исполнителями и руководителями в целях противодействия произволу власти, с одной стороны, и сознательного снижения интенсивности труда – с другой, находят у А. Файоля свое продолжение и развитие. А. Файоль ориентируется на условия, более благоприятные для осуществления демократических отношений. Помимо процедурных условий эффективного управления (разделение труда, единство распорядительства, единство руководства, дисциплина и т.д.) речь уже идет о построении более совершенного социального организма, способного к саморазвитию на основе сочетания власти и ответственности, подчинения частных интересов общему делу, справедливости, развития инициативы, единения персонала, т.е. солидарности организации. Он одним из первых классифицировал персонал организации и с помощью разработанных им специальных «установок» попытался отразить приоритеты тех или иных квалификационных требований для каждой классификационной группы персонала.

А. Файоль предложил специальные правила управления персоналом, представив их в виде должностных требований к руководителю. По его мнению, руководитель должен: обладать глубоким знанием своего персонала; устранять (увольнять) неспособных; хорошо знать договоры, существующие

между предприятием и служащими; подавать хороший пример; делать периодические осмотры предприятия; устраивать совещания со своими ведущими сотрудниками для достижения единства управления и согласования усилий; не загружать свое внимание мелочами; добиваться создания атмосферы действенности, инициативы и осознания долга среди персонала.

Основные черты управления персоналом, согласно методологии функционального подхода Файоля, заключались в дифференциации персонала, определении особенностей содержания труда для каждой его структурной категории.

2. Принципы бюрократического метода управления персоналом

М. Вебер (1884-1920 гг.) выделил важнейшие принципы, в совокупности составляющие действенный метод управления кадрами государственных организаций. К принципам бюрократического метода управления кадрами (государственными служащими) он отнес: четкую фиксацию формальных должностных обязанностей каждого служащего; определенность иерархии должностных взаимоотношений, прав и ответственности; единообразие осуществления формализованных процедур в процессе управления; объективность в реализации управленческих процедур, достигаемую на основе неукоснительного соблюдения единых регламентов и формальных правил управленческой деятельности; строгий отбор кандидатов на замещение должностных вакансий по профессиональным и моральным требованиям; периодическую аттестацию кадров для оценки компетенции служащих и для принятия решения о вы- движении их на вышестоящие должности.

Основополагающие принципы деятельности бюрократической системы М. Вебер сформулировал так:

— обязанности выполняются по правилам, что обеспечивает унифицированность поставленных задач, их скоординированность, решение

большого числа однородных задач на протяжении длительного периода времени независимо от произвольных индивидуальных суждений;

- четкое рациональное разделение труда, выполнение работы специалистами дают возможность осуществлять управление на высоком техническом уровне, эффективно, точно и в течение длительного времени;

- иерархичность уровней управления по должностям и выполняемым задачам, разделение полномочий по вертикали, при которой нижестоящий уровень контролируется вышестоящим, способствует формированию единого рабочего порядка и укреплению стабильности организации;

- документальное оформление команды позволяет передавать ее безошибочно, просто, без лишних слов и четко;

- осуществление найма на работу и продвижение в должностной иерархии в соответствии с квалификационными требованиями, обеспечение зарплаты и статуса в зависимости от категории, квалификации и стажа способствуют защите работников от произвольных снижений ранга и увольнений, закрепляют в них преданность организации, формируют солидарность и корпоративный дух;

- формальная обезличенность исполнения обязанностей способствует повышению производительности за счет устранения личностных и эмоциональных факторов, поддержанию справедливости отношений между людьми внутри и вне организации, предотвращению конфликтов.

Бюрократическая система управления обеспечивает правомочность господства на основе соблюдения рациональных правил. К отрицательным чертам бюрократической системы многие ученые и специальности относят: превращение средства в самоцель, преувеличение значимости правил; упорство в сохранении секретности, недопущение делегирования полномочий; стремление действовать безупречно, т.е. фактически решаются только те задачи, которые можно выполнить безупречно.

3. Доктрина «человеческих отношений»

Последователи школы человеческих отношений стали применять приемы управления к межличностным отношениям.

М.П. Фоллет (1868-1933 гг.) – американская исследовательница «человеческих отношений» в области управления – подчеркивала важность согласования личных целей и целей организации.

Э. Мэйо (1888-1949 гг.) – американский социолог, один из основателей американской индустриальной социологии – выдвинул доктрину «человеческих отношений» как путь к установлению «мира в промышленности». М.П. Фоллет и Э. Мэйо можно назвать самыми авторитетными представителями школы человеческих отношений в управлении. Именно М.П. Фоллет была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

Психологический бум в США начался после хотторнского эксперимента – серии социально-психологических работ, в результате которых через 2,5 года без дополнительных затрат производительность труда на предприятии выросла на 40%, прогулы сократились на 80%, резко снизилась текучесть кадров. Основным теоретическим результатом эксперимента стало осознание зависимости производительности труда работающего от внимания и заинтересованности в нем менеджера, а также внутриличностной мотивации работников. Хотторнские эксперименты – отправная точка дальнейшей эволюции управления человеческими ресурсами, знаменующая переход от классического подхода, основанного на жесткой регламентации и преимущественно материальном стимулировании, к доктрине человеческих отношений с иными характеристиками. Результаты этих экспериментов подтвердили практические исследования М. Фоллет по проблеме влияния благоприятного психологического климата в коллективе на эффективность работы персонала. При этом работника перестали рассматривать как «часть производственной линии», а стали принимать во внимание, что он является

личностью. Это привело к широкому использованию методов морального стимулирования. Значительные усилия и средства стали направляться на создание оптимальных условий труда и быта работников (развились эргономика, индустриальная психология, социология). Менеджер приобрел новую ориентацию – социально-психологическую.

Неформальные отношения в процессе работы были признаны весомой организационной силой, способной либо снизить эффективность деятельности руководителя, либо содействовать проведению его установок в жизнь. Функции руководителя стали подразделяться на экономические (максимизация прибыли) и социальные (создание эффективно работающих коллективов). Исследования человеческих отношений способствовали: увеличению внимания к социальным, групповым потребностям человека; обогащению рабочих мест; «приземлению управления»; повышению роли неформальных отношений в коллективе; развитию средств и методик изучения взаимодействия формальных и неформальных организаций.

4. Поведенческий подход в области управления персоналом (бихевиоризм)

Сторонники данного подхода стремились в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения поведенческих концепций к построению и управлению организациями. Основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов.

Наиболее видные представители этого направления, Д. Мак-Грегор и Ф. Герцберг, изучали проблемы социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организациях и лидерства. Развитие именно этих подходов привело к созданию в современных организациях особой управленческой функции, названной управлением персоналом. Ее цель – повышение благосостояния работников и максимизация

на этой основе личных вкладов в эффективную работу предприятия. В соответствии с трактовкой школы «поведенческих наук» важнейшими мотиваторами могут и должны стать характер и содержание труда, объективная оценка и признание достижений работника, возможность творческой самореализации, возможность управлять своим трудом. Ф. Герцберг утверждал, что «лучшим мотиватором является сам труд». Это утверждение приобретает реальное содержание в современных условиях изменения «качества» человеческих ресурсов – роста уровня культуры, образования, квалификации, усложнения и повышения потребностей, смены ценностных ориентаций.

Большое значение для развития управления человеческими ресурсами как науки имела теория «X – Y» Мак-Грегора, в соответствии с которой по теории «X» человек имеет врожденную антипатию к труду, нуждается в принуждении к труду и санкциях в случае уклонения. В соответствии с теорией «Y» отношение к труду развивается у человека под влиянием его опыта. Работник готов развивать свои умения, брать на себя ответственность и реализовывать поставленные цели. В этом случае человек не нуждается в постоянном контроле и развивает самоконтроль. Но для этого нужно создавать соответствующие условия. На основе этих противоположных воззрений, касающихся отношения человека к труду, возникли два противоположных метода, которые нужно использовать по отношению к управлению персоналом. Традиционное управление базируется на авторитарном стиле управления и отражается теорией «X».

Содержание теории «Y» составляют следующие идеи:

- работа так же естественна, как игра;
- надзор и угроза наказания – не единственные средства воздействия на персонал и объединения усилий для достижения целей организации;
- для реализации целей, которые приобрели для человека личностную актуальность, он подвергает себя в полной мере самодисциплине и самоконтролю;

- личностная приверженность целям организации зависит от вознаграждения, которое более всего связано с удовлетворением высших потребностей человека;

- бегство от ответственности, недостаточное честолюбие и сильное стремление к безопасности не есть врожденные качества человека; они являются следствием горького опыта и разочарований, вызванных плохим руководством;

- задатки к творчеству встречаются у людей достаточно часто, но редко используются в современном обществе.

Методы управления персоналом, основанные на принципах теории «Х», как и экстенсивные методы развития экономики, имеют ограниченный потенциал эффективности и адаптации к изменяющимся условиям среды, а возможности их развития и совершенствования сопряжены с прогрессивным увеличением затрат при стабильной тенденции к уменьшению их рентабельности. Эволюция методов управления имеет характер поступательного перехода к концепциям теории «Y», обеспечивающей рост производительности и эффективно активизирующей творческий потенциал персонала. Политика управления персоналом, основанная на теории «Y», предполагает не «встраивание» работника в жесткую организационную систему, а его интеграцию в организацию. Это означает применение таких методов управления и создание таких условий деятельности, при которых каждый работник может достичь своих личных целей только в случае наиболее успешной работы предприятия. Методы управления персоналом призваны создать определенную управленческую ситуацию, при которой реализация интересов каждого работника сопряжена с необходимостью и достаточностью полного применения своих сил и творческих способностей ради достижения целей организации. Внешний контроль здесь естественным образом трансформируется в самоконтроль и самодисциплину, а организационные принципы и требования приобретают значение неотъемлемых элементов самоорганизации, отражающих уровень культуры предприятия.

Тема 1.3. Кадровая политика и кадровое планирование в организации

1. Формирование кадровой политики
2. Стратегия управления человеческими ресурсами
3. Понятие и этапы кадрового планирования

1. Формирование кадровой политики

Кадровая политика представляет собой совокупность наиболее важных теоретических положений и принципов, официальных требований и практических мер, определяющих основные направления и содержание работы с человеческими ресурсами, ее формы и методы. По своей сути кадровая политика должна выступать важнейшим управленческим ресурсом организации по эффективному накоплению и реализации трудового потенциала человека, его профессиональных возможностей. Кадровая политика управления человеческими ресурсами выступает как промежуточное звено между стратегией УЧР и повседневной оперативной деятельностью по УЧР.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкования:

1) система осознанных и определенным образом сформулированных и закреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами: отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

2) набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся как в процессе непосредственных взаимоотношений между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом. В этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей

только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Основным содержанием кадровой политики являются:

во-первых, обеспечение организации рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и найм, анализ текучести кадров и др.;

во-вторых, развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе;

в-третьих, совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

Реализуется кадровая политика через систему управления человеческими ресурсами, специально разработанные технологии и методы подбора и расстановки кадров, обмена кадровой информацией, прогнозирования потребности в кадрах, оценку персонала, формирование команд для решения конкретных задач.

Основополагающими принципами формирования кадровой политики являются:

- научность;
- комплексность, т.е. охват всех сфер кадровой деятельности;
- системность, т.е. учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы;
- необходимость учета как экономического, так и социального эффекта, как положительного, так и отрицательного влияния того или иного мероприятия на конечный результат;
- эффективность - любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

Кадровая политика направлена на решение следующих *задач*:

- выработка общей концепции управления персоналом и формирование его системы, разработка соответствующих процедур и механизмов;

- формулирование концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников;
- определение основных требований к каждой категории персонала;
- своевременное обеспечение организации работниками заданного качества и в необходимом количестве, соответствующими ее стратегическим задачам; реализация мер по ликвидации нехватки, избытка или иного несоответствия персонала потребностям фирмы в настоящий момент или в перспективе;
- выбор путей сохранения или высвобождения кадров, помощи в трудоустройстве;
- организация рационального использования трудового потенциала;
- содействие наиболее полной реализации предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей работников;
- поддержание ключевых ценностей и имиджа фирмы;
- осуществление обучения, переобучения, повышения квалификации или массовой переподготовки персонала в связи с переходом к новым технологиям;
- развитие социального партнерства;
- создание благоприятных условий труда и пр.

Назначение кадровой политики организации: связь со стратегией управления человеческими ресурсами; постоянство подходов; взаимосвязь важнейших элементов; экономия времени на принятии решений; минимизация субъективных ошибок; адаптация новых сотрудников; поддержка со стороны работников; контроль.

Базой концепции кадровой политики являются анализ реальной обстановки в области формирования кадрового обеспечения в условиях рыночной экономики и учет современного состояния демографии, оценки возможности обучения кадров, решения проблем занятости, а также состояния системы управления человеческими ресурсами. Изменения экономических и социальных условий, интернационализация бизнеса, процессы глобализации,

развитие рыночных отношений и социального партнерства неизбежно вызывают изменения кадровой политики. К важнейшим концептуальным основам кадровой политики относят определение целей, функций, общих принципов ее осуществления; выработку подходов к решению проблем прогнозирования и планирования работы с кадровым потенциалом, его развития, повышения квалификации, мобильности, правовой и социальной защищенности.

В процессе разработки кадровой политики обычно формулируются взаимосвязанные направления работы: общая политика кадровой работы, организационно-штатная политика, информационная и финансовая политика по отношению к кадровому потенциалу, определение потребности в обучении и повышении квалификации. Основными этапами построения кадровой политики являются: формулирование общих целей и принципов работы с персоналом в соответствии с целями и ценностями организации; разработка кадровых технологий; мониторинг кадров.

Обязательные *этапы выработки кадровой политики*:

1. Проведение анализа сложившейся ситуации и подготовка прогнозов развития организации в целом, определение ее стратегических целей.
2. Разработка общих принципов кадровой политики, определение ключевых моментов и приоритетов.
3. Подготовка детального проекта кадровой политики, его согласование и определение условий для его реализации.
4. Официальное утверждение кадровой политики организации.
5. Пропаганда. Создание и поддержка системы продвижения информации. Информирование коллектива о разработанной кадровой политике и сбор мнений.
6. Оценка финансовых ресурсов на осуществление выбранного типа стратегии – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда.

7. Разработка плана оперативных мероприятий: планирование потребностей в трудовых ресурсах; прогноз численности кадров; формирование структуры и штата; назначение; создание резерва; перемещение; определение значимости мероприятий.

8. Реализация кадровых мероприятий: обеспечение программы развития; профориентация и адаптация сотрудников; формирование команд; профессиональная подготовка и повышение квалификации.

9. Оценка результатов деятельности: анализ соответствия кадровой политики выполняемых мероприятий и стратегии организации; выявление проблем в кадровой работе; оценка кадрового потенциала.

Кадровая политика может иметь письменную форму в виде документов, с которыми должны быть ознакомлены все работники организации, либо сформулирована в виде свода концептуальных законов и правил, передаваемых устно. Целесообразно разрабатывать специальные документы, отражающие кадровую политику организации: Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда, Положение о мотивации и стимулировании работников, Положение об аттестации работников и т.д. Кадровая политика организации может также находить отражение в коллективных договорах, в уставах предприятий и в других документах, регулирующих трудовые отношения и занятость работников.

Кадровая политика формирует:

требования к персоналу на стадии его найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и тому подобные требования);

отношение к «капиталовложениям» в человеческий ресурс, к целенаправленному воздействию на его развитие;

отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части); отношение к характеру подготовки и переподготовки работников на предприятии; отношение к внутрипроизводственному движению кадров и т.д.

Таким образом, кадровая политика в современных условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентирована на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений. Последние, как отражение государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через регулирование ситуации на рынке труда, а также через требования к обеспечению надлежащей социальной защиты работника.

2. Стратегия управления человеческими ресурсами

Кадровая политика предусматривает формирование кадровой стратегии, которая, в свою очередь, учитывает стратегию организации.

Стратегия управления персоналом (кадровая стратегия) – это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку и провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

Стратегия УП предполагает:

- определение целей УП,
- формирование идеологии и принципов кадровой работы,
- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов организации.

Стратегия управления персоналом (СУП) зависит от стратегии кадровой политики. Более того, стратегия кадровой политики определяет стратегию управления персоналом организации.

В настоящее время выделяют 3 концепции стратегии кадровой политики:

1. СУП определяется стратегией организации: УП выполняет обслуживающую функцию – предоставление и поддержание работоспособности персонала.

2. СУП является центральной, самостоятельной и не зависит от стратегии организации: работники организации – самостоятельные ресурсы, при помощи которых можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики.

3. СУП является синтезом двух предыдущих: стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики

Направления кадровой политики на основе СУП:

- проведение маркетинговой деятельности в области персонала,
- планирование потребности в персонале,
- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий,
- организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация,
- подбор и расстановка кадров,
- разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплата труда,
- рационализация затрат на персонал,
- разработка программ развития персонала в целях решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения и подготовки резерва на руководящие должности,
- организация труда и рабочих мест,
- разработка программ занятости и социальных программ,
- эффективное распределение и использование занятых в организации работников,
- управление нововведениями в кадровой работе,
- обеспечение безопасности и охраны здоровья,
- анализ причин высвобождения персонала,
- обеспечение высокого уровня качества трудовой жизни,

- разработка проектов совершенствования УП и оценка социальной и экономической эффективности.

3. Понятие и этапы кадрового планирования

Кадровое планирование – целенаправленная, научно- обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы: сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы; каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба, как лучше использовать кадрового работника в соответствии с его способностями, каким образом обеспечить развитие потенциала сотрудников для выполнения новых квалифицированных работ, какие затраты потребуются для выполнения кадровых мероприятий и т.д.

Оперативный план работы с персоналом – это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, структурное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет получить данные о:

- постоянном составе сотрудников (ФИО, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.),

- структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная, удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих),
- текучести кадров,
- потери времени из-за простоев и болезни,
- продолжительности рабочего дня (полностью и частично занятые, работающие в одну или несколько смен, ночную смену, продолжительность отпусков),
- заработной плате рабочих и служащих (структура зарплаты, надбавки, дополнительная заработная плата, оплата по тарифу или сверх тарифа),
- услугах социального характера, предоставляемых государством и организациями (расходы на соцнужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Рассмотрим *этапы кадрового планирования*.

1. Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При планировании потребности в персонале подразделений рекомендуется участие руководителей этих подразделений.

2. Планирование привлечения персонала – планирование мероприятий по найму и приему персонала в целях удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников, которые будут рассмотрены далее.

3. Планирование адаптации персонала: в ходе взаимодействия работника и организации происходит обоюдное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Выделяют два вида адаптации:

1) первичная – приспособление молодых работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (выпускники),

2) вторичная – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (например, при переходе в ранг руководителя или в другое направление деятельности).

4. Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на рынок труда высококвалифицированных работников и создания для него социальных трудностей. Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации:

- по инициативе работника (по собственному желанию),
- по инициативе работодателя или администрации,
- в связи с выходом на пенсию.

5. Планирование использования персонала осуществляется с помощью плана замещения штатных должностей. Учитываются квалификационные признаки, психические и физические нагрузки человека. При планировании использования персонала следует предъявлять к нему такие требования, которые позволят избежать профзаболеваний, инвалидности, производственного травматизма. Особое внимание следует уделять занятости молодежи, женщин и пожилых работников.

6. Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации работников охватывает мероприятия внутри и вне организации, а также самоподготовку.

Обучение на рабочем месте оперативное и более дешевое, характеризуется связью с повседневной работой и облегчает вхождение работников, не привыкших к обучению в аудиториях, в учебный процесс.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. Изменяется среда и работник отрывается от повседневной работы.

7. Планирование деловой карьеры, служебно- профессионального продвижения состоит в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением, необходимо организовывать его горизонтальное и вертикальное продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен быть ориентирован не только на перспективы краткосрочного и долгосрочного периода, но и быть нацелен на достижение реальных показателей продвижения.

8. Планирование безопасности персонала и заботы о нем осуществляется в целях сохранения хорошего психофизического состояния, а также профессиональных качеств: имидж и микроклимат в организации, обустройство рабочего места, соблюдение требований техники безопасности, производственная медицина, физиология и психология труда и др.

9. Планирование расходов на персонал: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальные нужды, расходы на командировки и служебные разъезды, расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации, доплаты на питание, жилищно-бытовое обслуживание, здравоохранение, отдых, культура и физическое воспитание, детские учреждения, спецодежда; расходы на охрану труда и окружающей среды, создание благоприятных условий труда, здорового психологического климата в коллективе, создание новых рабочих мест.

Сложность и многообразие направлений кадрового планирования определяют необходимость детальной проработки каждого направления в отдельности.

Тема 1.4. Эффективность управления человеческими ресурсами

1. Критерии эффективности системы управления человеческими ресурсами
2. Мониторинг системы управления человеческими ресурсами
3. Методы измерения эффективности управления человеческими ресурсами

1. Критерии эффективности системы управления человеческими ресурсами

Эффективность системы управления человеческими ресурсами зависит от результатов деятельности как службы управления персоналом, так и руководства организации в целом.

Основными критериями, оценивающими эффективность системы управления человеческими ресурсами, являются:

- оценка соответствия уровня организации работы по управлению человеческими ресурсами локальным нормативным актом;
- оценка социальной эффективности системы управления человеческими ресурсами организации;
- оценка экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами организации.

При оценке эффективности системы управления человеческими ресурсами важно проанализировать результаты работы кадровой службы. Аудит работы службы управления человеческими ресурсами – это оценка реализации стратегических и тактических целей кадровой политики, качества разработки корпоративных стандартов и их соблюдения, вклада кадровой службы в повышение социальной и экономической эффективности деятельности организации. Российской особенностью организации деятельности служб управления человеческими ресурсами является

перестройка их работы в соответствии со стратегическими планами предприятий. Для оценки эффективности службы управления персоналом определяется ее вклад в результаты деятельности предприятия и соблюдение нормативно-правовых и локальных нормативных актов службой. Аудит позволяет определить социальную и экономическую эффективность системы управления человеческими ресурсами, наметить пути ее совершенствования.

2. Мониторинг системы управления человеческими ресурсами

Для повышения эффективности управления человеческими ресурсами необходимо проводить постоянный мониторинг, который можно использовать для:

- наблюдения за текущей деятельностью по управлению персоналом;
- определения проблемных областей в управлении человеческими ресурсами организации и возможных решений этих проблем;
- прогнозирования тенденций и их влияния на управление персоналом;
- прогнозирования расходов и преимуществ от будущей деятельности по управлению человеческими ресурсами организации.

Проведение мониторинга критически важно для объективного принятия управленческих решений в области управления человеческими ресурсами на основании точной информации, в том числе для выявления проблемных мест. При проведении мониторинга могут использоваться различные методы, например, эксперименты, опросы, собеседования, наблюдения. Эти методы делятся на первичные (когда данные собираются для решения определенных проблем) и вторичные (когда используются уже имеющиеся данные). Для планирования первичных исследований необходимо сформулировать проблему, имеющую прикладное значение для предприятия (выявление причины повышения текучести кадров, внедрение нового графика работы и т. п.). Вторичные исследования проводятся в целях сопоставления показателей исследуемого предприятия и других предприятий.

Выбор метода исследования зависит от цели проводимого исследования. Анкеты для сбора мнения работников могут применяться в целях диагностики конкретных проблемных сфер определения потребности работников или отдаваемого ими предпочтения, а также раскрытия сфер, в которых деятельность по управлению персоналом воспринимается служащими хорошо или где она рассматривается негативно. Опросы мнений, концентрирующиеся на чувствах работников, выступают в качестве резонатора для работников и позволяют им откровенно высказывать свое мнение в отношении работы своих непосредственных руководителей, сослуживцев, а также политики и практики, применяемых в организации, могут стать отправной точкой для повышения производительности. Исследовательское собеседование представляет собой альтернативу опросу и может концентрироваться на различных проблемах, например, при увольнении сотрудников. Полученная при подобных собеседованиях информация может быть применена для определения и устранения выявленных проблем. Следует отметить, что наиболее продуктивными такие собеседования могут быть через некоторое время после увольнения сотрудников.

3. Методы измерения эффективности управления человеческими ресурсами

В настоящее время во многих российских компаниях, особенно тех, которые занимаются консалтинговой и маркетинговой деятельностью, применяются следующие методы измерения эффективности управления персоналом:

1. Экспертная оценка (опрос руководителей подразделений для исследования их мнения по поводу управления человеческими ресурсами).
2. Метод бенчмаркинга (сравнение показателей деятельности предприятия и данных других компаний, занимающихся аналогичными видами деятельности).

3. Метод подсчета отдачи инвестиций:

$$ОТИ = (Д - ЗРС) / ЗРС, \quad (1)$$

где *ОТИ* – отдача инвестиций;

Д – доход;

ЗРС – затраты на рабочую силу.

4. Метод Д. Филлипса, включающий в себя определение:

$$ОИ = РСП / ОР, \quad (2)$$

где *ОИ* – оценка инвестиций;

РСП – расходы службы управления персоналом;

ОР – операционные расходы.

$$ПО = П + КСУ, \quad (3)$$

где *ПО* – показатель отсутствия на рабочем месте;

П – количество прогулов;

КСУ – количество работников, уволившихся неожиданно.

5. Метод Д. Ульриха, включающий в себя: расчет производительности на единицу сырья, одного работника или единицу заработной платы; продолжительность бизнес-процессов; величину расходов на проведение специальных программ и инициатив и их результаты; изменение продолжительности бизнес-процессов до нововведений и после.

Определение выбранных показателей оценки эффективности управления человеческими ресурсами необходимо проводить на постоянной основе, сравнивая их величину в разные периоды времени, что позволит изменить политику управления человеческими ресурсами в оперативном режиме.

РАЗДЕЛ 2. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Тема 2.1. Наем, подбор, отбор персонала

1. Наем персонала
2. Подбор персонала
3. Отбор персонала

1. Наем персонала

Наем персонала – это совокупность действий, направленных на поиск и отбор потенциальных работников, обладающих необходимыми качествами, соответствующими определенным критериям отбора для удовлетворения кадровых потребностей организации как в качественном, так и в количественном отношении.

В зависимости от текущей ситуации организация выбирает один из двух источников привлечения персонала: *внутренний* (из претендентов, работающих в данной организации) и *внешний* (из претендентов, не работающих в данной организации). Каждый из источников привлечения персонала имеет как достоинства, так и недостатки.

Разумное сочетание внутренних и внешних источников привлечения персонала позволяет организации повысить эффективность кадровой политики и снизить затраты на привлечение персонала. Для привлечения персонала из внешних источников используют рекламу в СМИ, в социальных сетях, Интернете, обращения в различные учебные заведения, кадровые агентства, службы занятости и т. д. Для привлечения персонала из внутренних источников используют кадровый резерв, опрос руководителей, анализ личных дел и кадровой базы данных.

В качестве альтернативы найму новых работников организация может применять сверхурочную работу. Использование данного метода позволяет организации избежать дополнительных затрат на наем и прием на работу новых работников и обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом. Недостатком данного метода является потенциальное снижение производительности труда и увеличение производственного травматизма из-за проблем усталости в случае длительных или частых сверхурочных работ.

2. Подбор персонала

Подбором персонала на вакантные должности занимаются сотрудники кадровых служб совместно с линейными руководителями. Правильная организация процесса подбора кандидатов позволяет сократить расходы на набор персонала, а также обеспечить организацию кадрами с необходимым опытом работы, требуемыми квалификационными и личными характеристиками.

Для упрощения процесса подбора кандидатов многие организации разрабатывают квалификационные карты и карты компетенций, в которых описывают квалификационные и личные характеристики работников для каждой должности.

Квалификационная карта – документ, разработанный совместно специалистами кадровых служб и руководителями структурных подразделений на основе должностной инструкции, подробно описывающий квалификационные и личные характеристики идеального работника для каждой должности.

Квалификационная карта позволяет структурировать оценки различных кандидатов по каждой характеристике, чтобы сравнивать их между собой. Недостатком данного документа является сложность выставления оценок по неизмеримым личностным характеристикам.

Карта компетенций – документ, разрабатываемый как дополнение к квалификационной карте и описывающий личностные характеристики идеального работника, его способности к выполнению тех или иных функций, предпочитаемый тип поведения и социальную роль. Разработка карты компетенции – сложный и трудоемкий процесс, для которого требуются специальные знания, так как при описании компетенций необходимо подробное описание каждой детали портрета идеального сотрудника.

При оценке кандидатов на вакантную должность специалисты кадровых служб используют совместно карту компетенции и квалификационную карту, сравнивая характеристики и компетенции кандидата с характеристиками и компетенциями идеального сотрудника.

3. Отбор персонала

Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность

Процесс отбора претендентов достаточно трудоемкий и включает в себя несколько этапов, количество которых может варьироваться в зависимости от кадровой политики организации. Отбор персонала в организации на замещение вакантных должностей осуществляют работники кадровых служб (менеджеры по управлению персоналом).

Традиционно процесс отбора претендентов на вакантные должности включает в себя следующие этапы:

- формирование перечня критериев отбора;
- проведение предварительной отборочной беседы;
- анализ поступивших резюме и анкет претендентов на соответствие выбранным критериям отбора;
- проведение отборочного собеседования;
- проведение тестирования;

- анализ рекомендаций, отзывов предыдущих работодателей, проверка послужного списка;
- проведение медицинского осмотра;
- принятие конечного решения при отборе.

Формирование перечня критериев отбора

Формированием перечня критериев отбора занимаются специалисты кадровых служб совместно с линейными руководителями. Для каждого вида деятельности формируется индивидуальный перечень критериев и их уровень, который должен соответствовать квалификационным и личным характеристикам работников, успешно справляющихся с должностными обязанностями.

Как правило, основными критериями для отбора претендентов являются наличие определенного уровня образования по соответствующей специальности и необходимого опыта работы. При наличии более одного претендента на вакантное место большинство руководителей выбирают претендента с более высоким уровнем образования и большим стажем работы.

Однако уровень общеобразовательной и профессиональной подготовки, ее содержание, продолжительность обучения, профессиональные навыки и опыт работы должны соответствовать квалификационным требованиям выполняемой работы.

Большинство работодателей включают в перечень критериев такие личные характеристики работников, как семейное положение, готовность к ответственности и дополнительным нагрузкам, стремление к профессиональному росту, наличие определенных навыков и компетенций, среди которых: способность ясно выражать свои мысли при контактах с сотрудниками, знание основ делопроизводства, умение составлять документы, общение с посетителями, умение вести переговоры, умение принимать самостоятельные решения, наличие организаторских способностей (в частности при организации трудовой деятельности на рабочем месте), навыки работы в различных пакетах прикладных программ и т. д.

В случае, если для выполнения определенного вида деятельности требуется наличие хорошего состояния здоровья, силы, выносливости, то в перечень критериев отбора включают дополнительно и физические характеристики работников.

Любой конкретный критерий отбора работников должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в организации. Для этого специалисты кадровых служб анализируют квалификационные и личные характеристики работающих и успешно справляющихся с должностными обязанностями и используют эти данные в качестве критериев, если абсолютное большинство работников им соответствуют.

Сформированный перечень критериев отбора передается в кадровую службу для использования в предварительной отборочной беседе с претендентами, а также применяется для составления рекламных объявлений о наличии вакантных мест и информирования кадровых агентств и службы занятости.

Проведение предварительной отборочной беседы

Цель предварительной отборочной беседы состоит в том, чтобы определить, соответствует ли претендент на вакантное место минимальному уровню критериев отбора. Специалист кадровой службы в процессе предварительной отборочной беседы выясняет уровень образования претендента, наличие опыта работы в целом и на определенной должности, возраст, социальный статус. Если предварительная отборочная беседа проводится в очном режиме, то специалист кадровой службы может также оценить поведение и внешний вид претендента.

В случае успешного прохождения данного этапа специалист кадровой службы предлагает претендентам представить резюме или заполнить анкету претендента на должность.

Анализ поступивших резюме и анкет претендентов на соответствие выбранным критериям отбора

В связи с тем, что не существует нормативных требований по составлению текста резюме и претенденты включают в текст информацию по своему усмотрению, специалистам кадровых служб бывает затруднительно принимать решения на основании сравнения резюме от разных претендентов. Поэтому многие организации разрабатывают анкеты претендента на должность, в которых запрашивается информация, соответствующая установленным критериям отбора. Цель данного этапа – отобрать из всех претендентов, представивших резюме и заполнивших анкеты, наиболее соответствующих критериям. Для каждого вида деятельности разрабатывается анкета с индивидуальной степенью детализации вопросов. Как правило, для отбора на руководящие должности разрабатываются более подробные анкеты. Дополнительные вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Часто для выпускников вузов составляются специальные анкеты, в которых вместо сведений о трудовом стаже и опыте работы (которые, как правило, отсутствуют) запрашивается информация о прохождении профилирующих курсов с указанием часов и итоговых оценок, о месте прохождения производственной и преддипломной практики, о теме выпускной квалификационной работы и т. д.

Любое искажение информации в ответах на вопросы анкеты может являться основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

Специалисты кадровых служб анализируют информацию, содержащуюся в резюме и анкетах, и представляют линейным руководителям сведения о соответствии квалификационных и личных характеристик претендентов требуемым критериям, а также выводы о наличии дополнительных навыков и компетенциях, возможностях и ограничениях претендентов. Линейные руководители принимают решение, кому из претендентов отказать, а кого пригласить на собеседование.

Проведение отборочного собеседования

Как правило, собеседование проводит комиссия, в состав которой входят непосредственный руководитель и специалисты кадровых служб. Каждая организация выбирает наиболее подходящую для нее форму и содержание проведения собеседования.

По содержанию различают:

- Биографическое собеседование, в процессе которого претенденту задают вопросы о профессиональном опыте, об образовании, об основных навыках и умениях. Беседу проводят вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора.
- Ситуационное собеседование, в процессе которого претенденту предлагают решить различные практические ситуации, что позволяет проверить способ мышления и возможность поиска решения проблемы.
- Критериальное собеседование, в процессе которого претенденту предлагают решить различные ситуационные задачи, выбрав наиболее подходящее решение из предложенных. Ответы претендента оцениваются по заданным критериям.
- Стрессовое собеседование, в процессе которого претенденту задают провокационные и бестактные вопросы, пытаясь вывести из состояния равновесия, что позволяет проверить стрессоустойчивость претендента и возможность эффективной работы в стрессовых ситуациях.

По форме организации различают:

- Индивидуальное собеседование, в процессе которого с каждым претендентом беседуют индивидуально, что позволяет установить доверительные отношения и получить содержательные и откровенные ответы на заданные вопросы.
- Групповое собеседование, когда на собеседование приглашают одновременно несколько претендентов на одну должность. В процессе группового собеседования каждого претендента просят по очереди рассказать о

себе, выполнить небольшое задание и объяснить, почему он считает, что именно его нужно принять на работу.

После проведения собеседования комиссия анализирует внешний вид, полученные ответы и поведение претендентов во время собеседования: как человек сидит на стуле, справляется с волнением, соблюдает контакт при встрече глазами и т. д. По результатам анализа комиссия принимает решение, подходит или нет претендент на вакантную должность. Если, по мнению комиссии, у претендента не хватает опыта или определенных навыков, ему может быть отказано в приеме на работу или предложена другая вакансия в этой организации.

Проведение тестирования

В случае, когда несколько претендентов по своим квалификационным и личным характеристикам соответствуют критериям отбора и претендуют на одну вакантную должность, а комиссия не может принять окончательного решения по результатам собеседования, для облегчения принятия решения по отбору используют тесты по найму. В настоящее время существует большое количество разнообразных тестов на определение творческого потенциала работника, на выявление трудностей во взаимоотношениях, на конфликтность характера, на определение лидерских качеств работника, на наличие организаторских способностей и т. д., которые позволяют выбрать, при прочих равных условиях, наиболее подходящего претендента.

Анализ рекомендаций, отзывов предыдущих работодателей, проверка послужного списка

Многие организации перед заключением трудового договора с претендентом проводят проверку представленных документов: рекомендаций, отзывов предыдущих работодателей, документов об образовании, записей в трудовой книжке.

Органы государственной власти проводят проверку достоверности и полноты сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, представляемых гражданами, претендующими на

замещение любых должностей, осуществление полномочий по которым влечет за собой обязанность представлять сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также достоверности и полноты иных сведений, представляемых в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Образовательные организации проводят проверку об отсутствии судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям.

Проведение медицинского осмотра

Перед тем как подписать трудовой договор, большинство предприятий выдает претендентам направление на прохождение предварительного медицинского осмотра. Медосмотр проводится для того, чтобы определить, годен или нет претендент по состоянию здоровья для работы в данной должности, а также предотвратить наем переносчиков заразных болезней.

При приеме на рабочее место, где есть опасные или вредные производственные факторы, проведение предварительного медицинского осмотра проводится для того, чтобы защитить будущего работника от развития серьезных заболеваний или ухудшения имеющихся.

Принятие конечного решения при отборе

В случае успешного прохождения всех этапов отбора между работодателем и претендентом на вакантную должность заключается трудовой договор, который устанавливает их взаимные права и обязанности.

В трудовом договоре фиксируются обязательства работодателя о предоставлении работнику работы по обусловленной трудовой функции, обеспечении условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную данным соглашением трудовую функцию в интересах, под управлением и контролем работодателя, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Тема 2.2. Адаптация персонала

1. Сущность и направления адаптации персонала
2. Виды адаптации персонала
3. Организация адаптации персонала
4. Управление процессом адаптации персонала

1. Сущность и направления адаптации персонала

Адаптация персонала – это комплексный процесс профессиональной и социальной ориентации работника по отношению к должности, профессии, коллективу, организации.

Адаптация персонала – это также процесс ознакомления сотрудника с целями, стратегией, работниками, а также деятельностью всей организации, и выработки соответствующего поведения в соответствии с требованиями организации.

В процессе адаптации решаются следующие *задачи*:

ускорение достижения приемлемых показателей в работе;

облегчение вхождения в коллектив;

сокращение текучести кадров;

снижение неудовлетворенности;

повышение удовлетворенности работой.

К *мероприятиям адаптации персонала*, облегчающим новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями, навыками, правилами поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде, относятся:

- организационная адаптация к новому месту работы, правилам и порядкам;

- профессиональная адаптация – освоение тонкостей профессии, необходимых навыков и приемов;

- психофизиологическая адаптация – к условиям труда, режиму работы и отдыха;
- социально-психологическая адаптация – к коллективу, нормам, роли, статусу.
- социально-экономическая адаптация – к уровню и способам получения доходов.

Адаптация работника в организации имеет *две стороны*:

1. Совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к новой, полное приспособление (ассимиляция) к среде, отождествление личных интересов и целей с общими (идентификация).

2. Совокупность организационных мероприятий, протекающих под контролем службы персонала и облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями и навыками, усвоение правил и стандартов поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде.

2. Виды адаптации персонала

Процесс профессиональной адаптации работника включает две *составляющие*: производственно-организационную и организационно-культурную (не производственную).

Адаптация к производственной среде предприятия – процесс и результат перестройки функционирования организма, поведения и деятельности работника в ответ на новые требования производственной среды в ходе удовлетворения адаптивной потребности работника в целях обеспечения их взаимной деятельности и развития. *Непроизводственная среда* оказывает на процесс адаптации косвенное влияние. Состояние общих социальных условий, бытовых условий и т.п. позитивно или негативно отражается на процессе приспособления человека к производственной среде.

Под факторами адаптации понимается «совокупность условий и обстоятельств, которые определяют темпы, результат, уровень и устойчивость адаптации» Производственная среда предприятия как объект адаптации имеет сложную структуру, чем и обусловлено ее расчленение на следующие элементы: профессиональную; психофизиологическую; социально-психологическую; организационную; адаптацию в сфере социальной активности; экономическую адаптацию. По степени вхождения в трудовую среду выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную адаптацию.

Первичная адаптация – приспособление молодого работника (или специалиста), не имеющего опыта профессиональной деятельности, к первому месту работы. Первичная адаптация связана с устранением трудностей, которые возникают в связи со значительным несоответствием знаний и опыта молодого работника. Ее задача – обеспечение высокого профессионализма и компетентности новичка.

Вторичная адаптация – приспособление людей, имеющих опыт профессиональной деятельности:

- а) к новому месту работы (при переходе работника на новое рабочее место со сменой или без смены профессии);
- б) к новой должности (при смене профессиональной роли);
- в) к понижению в должности.

Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

Цель профессиональной адаптации – овладение новым сотрудником системой профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике. Достижение этой цели определяется полным соответствием профессиональной подготовки требованиям работы. Среди основных целей адаптации новых работников выделяют следующие: уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новыми работниками; сокращение текучести кадров, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ощущают себя ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением; экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них; развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Конечная цель процесса адаптации – это скорейшая интеграция нового сотрудника в организацию, создание у него мотивации для дальнейшей успешной работы и тем самым повышение эффективности его деятельности.

Основные функции трудовой адаптации заключаются в следующем:

- включение молодежи в систему трудовой деятельности в общественном производстве;
- первичное распределение и перераспределение рабочей силы;
- социализация и профессионализация;
- замещение убывающих работников;
- приведение качеств работников в соответствие требованиям рабочих мест;
- формирование определенного уровня производительности и качества труда работника;

- формирование отношения к конкретной производственной ситуации (формирование удовлетворенности);
- расширение и развитие взаимосвязей и взаимоотношений между работником и предприятием;
- повышение уровня стабильности и сплоченности коллектива, совершенствование производственного климата;
- формирование отношения к возможной смене своего рабочего места и предприятия в условиях нестабильности экономики.

3. Организация адаптации персонала

Основные этапы адаптации нового работника:

1. Оценка уровня подготовленности. Она необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Работник, имеющий не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других организаций, будет проходить адаптацию в минимальные сроки.
2. Ориентация, то есть практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему со стороны организации. К этой работе должны привлекаться как непосредственные руководители, так и менеджеры по персоналу. При этом менеджер по персоналу помогает составить программу ориентации и знакомит новичков с фирмой, ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами, принятыми в организации. Непосредственный руководитель объясняет задачи и требования к работе, вводит работника в рабочую группу, организует и поощряет помощь новичкам со стороны опытных работников. Общая программа ориентации предполагает формирование представления о компании, ее целях, миссии, приоритетах развития, проблемах. Здесь же происходит ознакомление с традициями, принятыми нормами и правилами.
3. Действенная адаптация. На этом этапе новичок приспосабливается к своему статусу, что обуславливается его включением в межличностные

отношения с коллегами. Необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя и апробируя полученные знания об организации. Важно максимально оказывать поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности его деятельности и взаимодействия с коллегами.

4. Функционирование завершает процесс адаптации, характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. При нормальном развитии процесса адаптации этот этап наступает после первого года работы. Если же эффективно управлять процессом адаптации, то успешное функционирование нового работника может начаться уже через несколько месяцев, что принесет значительную финансовую выгоду, особенно когда привлекается большое количество персонала.

Ориентация и повышение квалификации работников (тренинг) – процессы, направленные на то, чтобы обеспечить работников необходимой информацией, навыками, пониманием целей и задач предприятия. Ориентация облегчает поиски верного направления действий работника, тренинг сосредоточен на том, чтобы помочь ему продолжать двигаться в этом направлении, внося свой позитивный вклад в работу. Ориентация – это деятельность по введению работников в курс их задач на новом месте работы, по ознакомлению их с руководителями и рабочими группами. Программы ориентации могут быть различными – от неформальных, предусматривающих в основном устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. При осуществлении формальных программ часто используется специальная аппаратура, слайды, фотографии и т.п.

Пример вопросов, затрагиваемых ориентационной программой, представлен ниже.

Вопросы, затрагиваемые общей программой ориентации

1. Общее представление о компании: приветственная речь; основы, рост, тенденции, цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; текущие

специфические функции компании; продукция и ее потребители; стадии доведения продукции (услуг) до потребителя; разнообразие видов деятельности; структура и связи компании, направления ее деятельности; данные о главном руководстве; внутренние отношения, ожидания, деятельность.

2. Кадровая политика и обзор процедур.

3. Оплата труда: нормы оплаты и ранжирование; оплата выходных; сверхурочные; каким образом выплачиваются деньги; удержания; распродажи; рост оплаты; займы в банке; возмещение затрат.

4. Дополнительные льготы: виды страхования; лечение у стоматологов; пособия по временной нетрудоспособности; стаж; выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, в случае тяжелых утрат; пособия по материнству; планы по увольнению на пенсию; возможности обучения на работе; наличие столовой, буфетов; оздоровительные центры; дополнительные услуги компании для своих служащих.

5. Охрана труда и техника безопасности: заполнение карты данных на случай крайней необходимости (если это не было сделано в процессе найма); здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи; физкультурно-оздоровительные центры; меры предосторожности; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них; требования к физической подготовке; запреты на употребление алкоголя и наркотиков.

6. Работник и его отношения с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; испытательный срок; руководство работой; информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу; права и обязанности работника; права менеджера и непосредственного руководителя; отношения с непосредственным руководством и управленцами; организации рабочих; постановления профсоюзов и политика компании; руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания; оформление жалоб;

содержание и проверка регистрации персонала; коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей; санитария и гигиена; проверка безопасности оборудования и обмундирования; степень риска.

7. Служба быта: служба питания, кафетерии; специализированные места для приема пищи; наличие служебных входов; условия для парковки машин; первая помощь; комнаты отдыха.

8. Экономические факторы: прибыли; стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После общей ориентировки делается более специальная. Ниже перечисляются вопросы, которые могут быть использованы в специализированной программе.

Вопросы, затрагиваемые специализированной программой ориентации

1. Функции подразделения: цели, приоритеты; организация и структура; практическая деятельность; взаимоотношения с другими подразделениями; взаимосвязь между различными родами деятельности внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение того, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; обсуждение общих проблем и способов их решения; нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения; длительность рабочего дня и расписание; сверхурочные; дополнительные назначения (например, замена отсутствующего работника).

3. Требуемая отчетность: объяснение того, где и как получить инструменты, хранить и ремонтировать снаряжение; виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней; отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4. Процедуры, правила, предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; поведение в случае аварий; правила техники безопасности; информирование о несчастных случаях и

опасности; гигиенические стандарты; охрана и проблемы, связанные с воровством; отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению (например, водителями); еда, курение и т.п. на рабочем месте; вынос вещей из подразделения; контроль за нарушениями; оформление ведомостей; перерывы; обед; телефонные переговоры личного характера в рабочее время; использование оборудования; контроль и оценка исполнения.

5. Осмотр подразделения: комнаты отдыха и душевые; кнопка пожарной тревоги и пожарной станции; часы работы; шкафчики (для переодевания); выходы и входы; вода для питья и умывальника; помещения технического обслуживания; отделения охраны и санитарное; места для курения; места расположения служб данного департамента; места оказания первой помощи.

6. Представление сотрудников подразделения. Введение в организацию обычно осуществляется кадровыми службами в основном в форме курса общей ориентации, который читается группе вновь принятых работников. Здесь происходит их ознакомление с организацией, её политикой, условиями труда, основными требованиями к работе.

7. Работа с персоналом после приема. После зачисления в организацию сотрудник направляется на вакантное место, где происходит его задействование, являющееся элементом процесса расстановки кадров. Расстановка кадров — обоснованное и экономически целесообразное распределение персонала по структурным подразделениям и должностям в соответствии с потребностями организации, интересами, опытом и деловыми качествами самих людей. Первой ступенью задействования является введение в должность. Следующей ступенью задействования является адаптация нового сотрудника.

8. Введение в должность. Введение в должность должно начинаться сразу же после принятия предложения о работе путем обеспечения новичка информацией общего характера в форме брошюр, каталогов и т.п., а также предварительного рассказа об организации.

Если организация крупная и вновь принятых много, то введение в должность может быть не только индивидуальным, но и коллективным. Обычно оно происходит с помощью специального курса ориентации, ответственность за который лежит на кадровой службе. Ориентация бывает общей (информирование об организации в целом) или специальной (об отдельном подразделении).

При индивидуальном введении в должность непосредственный руководитель поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, в том числе и неписанные, сообщает о трудностях, которые могут встретиться, и наиболее распространенных ошибках в работе, о будущих коллегах, особенно тех, у кого трудный характер, и тех, на которых всегда можно положиться, просить совета.

9. Испытательный срок. Цель испытания – проверка соответствия работника поручаемой работе. В этой связи в период испытания, как и в ходе основной работы, работодателю запрещается требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором. Соответственно, пределы проверки обусловлены исключительно профессиональной компетенцией сотрудника и не должны затрагивать его личных и иных качеств, не связанных с работой. Поскольку испытательный срок устанавливается при заключении трудового договора, работодатель не вправе в дальнейшем принимать решение о продлении испытательного срока.

Испытательный срок не может быть установлен для следующих категорий сотрудников:

- лиц, поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном законом;
- беременных женщин;
- лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;

- лиц, окончивших образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности;
- лиц, избранных (выбранных) на выборную должность на оплачиваемую работу;
- лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;
- в иных случаях, предусмотренных Трудовым кодексом, иными федеральными законами и коллективным договором.

Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом. Для сезонных работников, наоборот, срок испытания не может превышать двух недель.

Установленные законодательно предельные сроки испытания не могут быть произвольно увеличены работодателем даже по соглашению сторон. В последнем случае такого рода соглашение будет признано недействительным.

В испытательный срок не засчитывается период: временной нетрудоспособности; нахождения в краткосрочном отпуске без сохранения денежного содержания; нахождения в отпуске в связи с обучением; другие периоды, когда работник отсутствовал на работе по уважительным причинам.

4. Управление процессом адаптации персонала

Управление процессом адаптации – это активное влияние на факторы, которые предполагают ход и сроки адаптации, а также снижение негативных последствий, возникающих в данном процессе.

Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений: менеджер по персоналу, линейные руководители или коллеги

по работе. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны отдела кадров не проводится. В некоторых организациях выдаются специальные брошюры с описанием вида производства. При организации научно обоснованной системы управления адаптацией целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению адаптацией кадров.

Подразделение по управлению адаптацией должно выполнять следующие **функции**: изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответствующей реструктуризации кадрового потенциала; тестирование и интервьюирование работников с целью их лучшей профориентации; расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закрепление ротаций и внутрипроизводственные перемещения кадров, формирование стабильного трудового коллектива и т.п.

Введение в организацию обычно осуществляется кадровыми службами в основном в форме курса общей ориентации, который читается. Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов: структурное закрепление функции управления адаптацией; технология процесса управления адаптацией; информационное обеспечение этого процесса. Могут быть предложены следующие решения возможных организационных проблем структурного закрепления функций управления адаптацией:

1. Выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в оргструктуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений.

3. Развитие наставничества. При этом наставничество необходимо поддерживать материальными стимулами.

4. Развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности, подразделения управления адаптацией) со службой организации управления.

Показатели адаптации условно делятся на объективные и субъективные.

К объективным, относятся показатели, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Кроме того, показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов, например, профессиональному аспекту (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места); социально-психологическому (степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе); психофизиологическому (степень утомляемости, уровень нервной перегрузки).

Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями. Они подразделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации и определяют собственную оценку работником: своего отношения к профессии и квалификации; отношений с коллективом сотрудников, с руководством; самочувствия, условий и тяжести труда; понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации.

Основными структурными элементами процесса адаптации являются:

1. Оценка уровня подготовленности новичка – необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период адаптации будет минимальным.

2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Программа ориентации, как правило, включает ряд необходимых лекций, экскурсий, практикумы.

3. Действенная адаптация – состоит в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами.

4. Функционирование – этап, завершающий процесс адаптации. Характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Тема 2.3. Профессиональное развитие и обучение персонала

1. Профессиональное развитие персонала
2. Обучение персонала

1. Профессиональное развитие персонала

Профессиональное развитие персонала представляет собой целенаправленный процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Профессиональное развитие персонала способствует повышению квалификации сотрудников, благотворно влияет на их мотивацию и производительность труда, что в конечном итоге повышает эффективность деятельности организации и ее конкурентоспособность. Профессиональное развитие и обучение положительно влияет и на самих сотрудников, повышая их конкурентоспособность на рынке труда, обеспечивая возможности дальнейшего профессионального роста и укрепляя уверенность в себе.

Ряд крупных организаций создают в своей структуре подразделения профессионального развития, которые на постоянной основе занимаются профессиональным обучением персонала, развитием карьеры работников, формированием резерва руководителей. Некоторые корпорации даже создают собственные корпоративные университеты и институты для обучения своих сотрудников. Однако и для небольших организаций профессиональное обучение работников является не менее важным.

Отправным пунктом в системе управления профессиональным развитием и обучением на внутриорганизационном уровне является определение потребностей организации в данной сфере. В определении потребностей в профессиональном развитии и обучении отдельного сотрудника должны

принимать участие специалисты кадровых служб, отдела профессионального обучения и развития, сам сотрудник и его непосредственный руководитель.

Для определения внутрифирменных потребностей в профессиональном обучении и развитии необходимо учитывать целый ряд факторов, среди которых изменения, происходящие во внешней среде (в поведении на рынке конкурентов, поставщиков, меры государственного регулирования, изменение потребительских предпочтений и т. д.); технико-техно-логические факторы (научно-технический прогресс и появление новых видов продукции, товаров-субститутов, услуг, изменения в технологиях производства и др.); изменение стратегии развития организации; совершенствование организационной структуры; диверсификация производства и капитала (освоение новых видов деятельности).

На основании стратегических прогнозов развития организации специалисты кадровых служб совместно с руководителями структурных подразделений разрабатывают стратегию профессионального развития персонала. Данная стратегия является основой для составления ежегодных планов управления карьерой и профессиональным развитием сотрудников. На данном этапе специалисты кадровых служб выявляют компетентностные разрывы между текущими профессиональными навыками персонала и профессиональными навыками, требуемыми для эффективного достижения целей и задач организации.

Профессиональное развитие персонала представляет собой процесс регулярной подготовки сотрудников к выполнению постоянно изменяющихся производственных функций в условиях развития информационных технологий во всех сферах общества и повышения конкуренции на различных рынках. Для успешной деятельности организации работники должны профессионально развиваться и повышать свою квалификацию каждые 3–5 лет.

Основные цели профессионального развития персонала:

- повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации;

- повышение качества труда и эффективности деятельности организации;
- снижение текучести кадров;
- подготовка необходимых руководящих кадров;
- воспитание молодых способных сотрудников;
- достижение большей независимости рынка труда;
- адаптация к новым технологиям;
- рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.

Существует большое количество различных методов профессионального развития и обучения персонала, имеющих свои особенности и сферы применения.

2. Обучение персонала

При выборе методов обучения специалисты кадровых служб или отдела профессионального развития и обучения должны руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся, при этом следует также учитывать основные принципы обучения взрослых людей:

1. Актуальность. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы, поэтому изучаемые темы должны иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося.

2. Участие. Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения.

3. Повторение. Оно помогает новым знаниям закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.

4. Обратная связь. Наиболее распространенная форма обратной связи – выставляемые преподавателем оценки. Обучающиеся должны регулярно

получать информацию о прогрессе, чтобы они могли поддерживать мотивацию для достижения более высоких результатов.

Традиционно выделяют следующие виды обучения персонала: внутрипроизводственное обучение, которое предполагает проведение обучения непосредственно на рабочем месте, и внепроизводственное, которое предполагает проведение обучения вне рабочего места.

Для внутрипроизводственного обучения используют следующие методы:

1. *Производственный инструктаж* является необходимым условием для допуска работников к новым условиям производственной деятельности. С вновь принятыми работниками первоначально проводится вводный инструктаж, в процессе которого специалист по охране труда обучает нового работника общим правилам безопасности, принятым в организации. Далее на рабочем месте непосредственный руководитель или опытный сотрудник проводит с вновь принятыми работниками производственный инструктаж, в процессе которого обучает профессиональным приемам работы, демонстрируя их.

2. *Ротация* предполагает временное перемещение работников внутри организации для смены рабочего места или вида деятельности для получения новых профессиональных компетенций. Внутрипроизводственные перемещения позволяют получить работнику более детальное представление о производственном процессе, о целях и задачах отдельных участков и производственных подразделений, их вкладе в общие результаты деятельности предприятия, повышая профессиональную компетентность сотрудников.

3. *Направленное приобретение опыта* базируется на систематическом планировании обучения сотрудников на рабочем месте. Такое планирование требует составления индивидуального плана профессионального обучения сотрудника, постановку целей обучения, выделение этапов обучения с привязкой к конкретным календарным срокам и т. д.

4. *Наставничество* – это длительные и доверительные рабочие взаимоотношения между старшими по должности или возрасту работниками и младшими, развивающиеся по определенной программе, посредством которых проходит обучение личным примером, приобретаются навыки, увеличивается компетентность, передается мудрость жизни от одного индивида другому.

5. *Стажировка* предполагает практическое обучение работников непосредственно на рабочем месте с целью совершенствования или приобретения новых профессиональных навыков в новых трудовых условиях. В среднем период стажировки составляет 5–10 рабочих дней. Стажировка проводится под наблюдением наставника, при этом часть ответственности за результаты обучения возлагается на самого обучаемого.

Для внепроизводственного обучения используют следующие методы:

1. *Лекции*. Данный метод относят к пассивным методам обучения, который используется для передачи теоретических и методических знаний. Лекция как метод обучения не дает возможности сформировать какие-либо умения, она не предполагает практических упражнений. У преподавателя, читающего лекцию, ограничены возможности убедиться, правильно ли слушатели поняли и интерпретируют прослушанный материал, так как лекция предполагает в основном одностороннюю коммуникацию.

2. *Деловые игры* вовлекают обучающихся в различные производственные ситуации и обучают их эффективным моделям поведения в таких ситуациях. Например, необходимо разрешить конкретный производственный конфликт. Обучающиеся предлагают различные варианты поведения в этой ситуации, апробируют их и анализируют, какие из них эффективнее, т. е. способствуют решению поставленных задач. Деловые игры нацелены, прежде всего, на обучение и поведенческие изменения.

3. *Инсценировки*, одной из разновидностей которых являются ролевые игры, базируются на обучающем эффекте совместных действий. Как правило, инсценировки и ролевые игры нацелены не на получение новых знаний, а на развитие коммуникаций, внутриличностные изменения, сплочение коллектива.

Ролевой метод способствует проявлению индивидуальности обучаемых, развитию творческих возможностей, осознанию значимости социально-психологических факторов во взаимодействии с людьми, управлении ими, осмыслению норм и правил поведения и общения.

4. *Тренинги* относятся к интерактивной форме обучения, при которой происходит передача знаний и навыков от тренера к обучающимся при активном участии каждого участника группы. Количество участников группы варьируется от 4 до 20, оптимальным количеством считается 12 человек. Обычно для повышения динамичности групповых процессов они проводятся очень интенсивно (ежедневно) на протяжении какого-либо периода. Тренинги могут включать в себя информирование участников, ролевые игры, использование видеозаписей поведения участников в заданной ситуации, мозговые штурмы, групповую работу и другие процедуры.

5. *Метод решения практических ситуаций (кейсов)* нашел наибольшее применение как интерактивная технология для краткосрочного обучения менеджеров. Как правило, метод кейсов нацелен не на получение новых знаний, а на развитие психологических качеств и новых умений. В процессе обучения участники, анализируя различные ситуации (реальные или вымышленные), вырабатывают управленческие решения. Обычно кейсы не предполагают единственного верного решения. Обучающиеся должны разобраться в сути проблемы, выбрать из нескольких возможных решений, по их мнению, наиболее оптимальное и обосновать свой выбор. Это приближает метод анализа кейсов к реальной производственной практике менеджеров. Использование метода кейсов требует от обучаемых в большей степени интеллектуальных усилий, чем личностных и эмоциональных.

6. *Рабочие группы.* Данный метод обучения квалифицированных кадров заключается в том, что молодые специалисты – члены рабочих групп, численностью до 10 человек, регулярно организуют встречи вне рабочего места, на которых участники обсуждают рабочую ситуацию и вместе занимаются поиском возможностей ее решения. Этот метод получил

наибольшее распространение в Японии, где он называется «кружок качества», и в Германии, где получил название «вместо учебы», применяется он также и в других странах (в США, Европе). Иерархия в такой рабочей группе не имеет значения. Предложения, разработанные рабочими группами, передаются на рассмотрение руководству организации, которое либо принимает по ним решения, либо отклоняет их и информирует об этом рабочую группу.

7. *Конференции* – это большие собрания, совещания представителей различных организаций или групп. Конференции предполагают выступления участников и обмен мнениями по актуальным вопросам. Как форма обучения, повышения квалификации персонала конференции позволяют не только освоить новые знания, задать выступающим интересующие вопросы по обсуждаемой проблеме, но и поразмышлять над процессами, происходящими во внешней среде, ознакомиться с альтернативными точками зрения, прояснить собственную позицию по отдельным вопросам и т. д.

8. *Семинары* представляют собой групповые занятия, организованные для какой-либо специальной подготовки, для повышения квалификации. В отличие от лекций, семинары предполагают двустороннюю коммуникацию в форме выступлений слушателей, обсуждений материала, дискуссий.

9. *Проведение «круглых столов»* обычно бывает организовано в форме беседы с представителями различных организаций, заинтересованных в решении какой-либо общей для всех проблемы. «Круглые столы» предполагают обмен мнениями. Как правило, «круглые столы» проводятся для решения сложных отраслевых производственных проблем путем мозгового штурма и синергетического эффекта.

10. *Дискуссии* – обмен мнениями по какому-либо вопросу в соответствии с выбранными правилами, процедурой. Дискуссии относятся к активным методам обучения, которые позволяют принять коллективное решение на основании обмена информацией. Дискуссия способствует повышению общей социально-психологической компетентности ее участников и стимулирует групповые процессы в естественных и в специально созданных группах.

11. *Экскурсия* – организованная форма обучения, предполагающая коллективное или индивидуальное посещение производственного объекта с образовательной или познавательной целью. Экскурсии не только обогащают экскурсантов новыми знаниями, но и способствуют возникновению новых идей по повышению эффективности деятельности отдельных сотрудников или организации в целом.

12. *Самостоятельное обучение* – процесс самообразования сотрудников, требующий самомотивации, сознательности, желания самого обучающегося освоить новые знания. Это наиболее простой метод обучения, при котором не требуется преподаватель и специальное помещение. Процесс обучения планируется самим обучаемым в соответствии с его профессиональными интересами, в удобном для него месте, в удобное время. Данный метод обучения носит индивидуальный характер, но организация может и из него извлечь пользу, если снабдит сотрудников различными вспомогательными средствами – литературой, дисками, специальными программами и т. д.

Комплексные методы обучения сочетают в себе элементы внутрипроизводственного и внепроизводственного обучения. Среди них – эмпирическое обучение, демонстрация и практика под руководством, программируемое обучение, обучение действием, обучение с помощью компьютера.

1. *Эмпирическое обучение* – обучение путем самостоятельной практической работы, но с использованием определенной логической последовательности.

2. *Демонстрация* и практика под руководством предполагает, что сначала обучающий демонстрирует процесс выполнения деятельности обучаемому, поясняет, как правильно выполнить то или иное действие, а затем обучаемый под его руководством сам пытается сделать то же самое.

3. *Программированные курсы обучения* представляют собой более активный метод обучения, чем лекции. Программируемое обучение основано на использовании учебного пособия, книги, тренажера, машины, которые как

бы «ведут» обучающегося от этапа к этапу и по завершении каждого этапа осуществляют проверку освоения знаний путем постановки контрольных вопросов. Преимуществом данного метода обучения является то, что обучаемый сам выбирает наиболее подходящие сроки начала обучения, индивидуальный темп обучения.

4. *Обучение действием* – обучение в процессе осуществления какой-либо совместной деятельности, например, участие в разработке какого-либо проекта, задания, в выполнении которого задействованы другие работники и т. д. Метод «обучения через действие» широко применяется в ролевых играх.

5. *Обучение с помощью компьютера* является программируемым обучением, при котором обучающийся взаимодействует с компьютером, возможно, использует сеть Интернет. Многие современные компании широко применяют информационные технологии и возможности сети интернет в целях профессионального обучения персонала, создают для этого специальные интернет-порталы, содержащие системы дистанционного обучения, мультимедийные дистанционные курсы, которые могут включать в себя как теоретические разделы, так и видеосюжеты, кейсы и т. д. Учебные порталы позволяют осуществлять контроль за процессом обучения сотрудников, а также провести мониторинг образовательных услуг, что делает процесс обучения и развития персонала в компании прозрачным.

Разумное сочетание различных видов и методов обучения персонала позволяет организации повысить эффективность кадровой политики и снизить затраты на развитие персонала.

Тема 2.4. Мотивация персонала

1. Сущность мотивации персонала
2. Теории содержания мотивации
3. Теории процесса мотивации
4. Самомотивация и мотивация руководителем
5. Практические методы мотивации работников

1. Сущность мотивации персонала

Мотивация – побуждение человека к действию с целью удовлетворения существующей у него потребности. Следовательно, мотивация формируется потребностями организма, являясь совокупностью факторов, определяющих поведение личности.

Мотивация персонала является одной из основных функций кадровых служб, так как трудовая мотивация является непосредственной причиной поведения работников организации.

Мотивы – это мысли, стремления, чувства человека, связанные с осознанием тех или иных потребностей, побуждающие его к деятельности.

Мотивацию может вызвать любая потребность: мотивация спортсмена достичь высокого результата, абитуриента – поступить в вуз и т. п. Потребность порождает мотивацию, т. е. потребность первична, мотивация вторична.

Выделяют три группы мотивов: биологические, социальные и идеальные (этические, духовные). Удовлетворение потребности закрепляет модели поведения, которые приводят к удовлетворению потребности, так что эти модели поведения становятся обычаями. Надо понимать, что любая деятельность является полимотивированной, т. е. побуждается не одним мотивом, а несколькими, так как большое значение имеет вклад каждого отдельного мотива в общий уровень мотивации.

Потребности – нужда в чем-то или ком-то, желание иметь что-то или обладать чем-то. Потребности бывают материальными или духовными. У каждого человека встречается набор основных потребностей, различаясь в их силе и количестве. Удовлетворение потребностей улучшает эмоциональное и физическое состояние человека, психологи считают, что именно потребности находятся во главе проявляемой активности. Круг потребностей определяется воспитанием, которое получает человек. Чем оно разнообразнее, тем шире круг потребностей. Если воспитание минимальное или базовое – круг потребностей сокращен, так как человек выбирает то, что для него наиболее важно, то, что поможет чувствовать себя лучше или доставит больше радости.

Выделяют различные *виды потребностей*:

- Биологические. Естественные желания в еде, питье, дыхании, выделении, размножении, жизни в благоприятных климатических условиях, безопасности.
- Психологические. Желание спокойствия, общения или изоляции, получение эстетического наслаждения от видов и звуков природы, окружающего мира.
- Этнические. Потребности в благоприятном существовании конкретного этноса, продолжении рода и нации.
- Трудовые. Необходимость трудиться, заниматься созидательной деятельностью с целью обеспечения материального благополучия и развития умственной деятельности.
- Экономические. Потребность в материальном обеспечении всех жизненных сфер.
- Социальные. Потребность в общественной жизни, общении с представителями социума, желании изучать культурные ценности и пользоваться ими – музеи, библиотеки, театры, посещение культурно-исторических мест и т. д.

Удовлетворение потребностей разного уровня помогает человеку не просто выживать, а способствует совершенствованию навыков, знаний, умений

во многих областях. Потребности человека напрямую связаны с уровнем его развития, образом жизни и воспитанием. Потребности могут осознаваться и удовлетворяться целенаправленно, а могут быть удовлетворены неосознанно. В случае, когда потребности человека не удовлетворены, человек может испытать стресс. Это возможно как с осознанными, так и неосознанными потребностями.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Многие исследователи пытались объяснить особенности процесса мотивации.

Существует большое количество разных *теорий мотивации*, которые можно разбить на две основные группы: теории содержания мотивации и теории процесса мотивации. Содержательные теории в основном сосредоточены на анализе факторов, оказывающих влияние на мотивацию. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Процессуальные теории мотивации сосредоточены на процессе взаимодействия различных мотивов. В данных теориях мотивация описывается как сложный процесс, акцент делается на взаимодействии различных мотивов и причинах поведения людей, связанных с конкретной ситуацией.

2. Теории содержания мотивации

Рассмотрим основные положения содержательных теорий мотивации.

1. *Теория А. Маслоу* является одной из самых известных теорий мотивации, в которой он предложил классификацию и иерархию потребностей, представленных в виде пирамиды.

Ее суть заключается в том, что человек сначала стремится удовлетворить базовые потребности, а только затем потребности высшего уровня.

Базовыми потребностями человека являются физиологические (голод, сон), далее идет потребность в безопасности, затем потребность в любви и привязанности к другому человеку (потребности причастности), отнесении себя к определенной группе социума. Потребность в одобрении, уважении со

стороны других представителей социума стоит следующей ступенью, выше в иерархии определены потребность в познавательной деятельности и потребность в самовыражении. Голодный человек не может иметь потребность в самореализации. Само понятие «производительный труд» он определяет как позитивную ориентацию работника на ту работу, которую он выполняет.

Таким образом, потребность высшего уровня не всегда является логическим (иерархическим) продолжением потребностей более низкого уровня.

Данная теория, несмотря на свою логичность, мало применима на практике в отношении конкретного человека, так как каждый человек обладает индивидуальной системой ценностей. На практике голодный художник, у которого не удовлетворены физиологические потребности, продолжает писать картины, удовлетворяя потребности в признании и самовыражении.

2. **Теория *ERG*** (existence, relatedness, growth), разработанная К. Альдерфером.

Клейтон Пол Альдерфер в своей теории СВР разделил потребности на потребности в существовании «С», потребности взаимосвязей «В» и потребности роста «Р». Движение между потребностями, в отличие от Маслоу, может происходить как «вверх», так и «вниз». При движении по уровням вверх степень удовлетворения потребностей увеличивается, при движении вниз — уменьшается.

Данная теория также мало применима на практике в отношении конкретного человека, несмотря на то, что с помощью этой теории уже можно описать голодного художника, рисующего картины. Для практического применения требуется описание ценностей каждого человека, что достаточно трудоемко. К тому же ценности человека периодически меняются, значит, описание ценностей необходимо обновлять.

3. **Теория приобретенных потребностей МакКлелланда.** МакКлелланд выделяет три группы потребностей, приобретенных человеком под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения: потребность в

причастности, потребность в успехе и потребность во власти. Это потребности высшего уровня, существующие параллельно и независимо друг от друга. Влияние этих потребностей на поведение человека во многом зависит от их взаимного влияния. За счет их параллельности и независимости достигается «отстройка» от иерархии, т. е. последовательности, но недостатком этой теории является ее применимость исключительно к высшему управленческому звену организации.

4. *Двухфакторная теория Ф. Герцберга.* В своей теории Ф. Герцберг выделил две группы факторов – «здоровья» и «мотивирующих», которые различаются у разных людей, границы между ними размываются. По двухфакторной теории мотивации Герцберга удовлетворенность от работы зависит от ее внутренних и содержательных характеристик, а неудовлетворенность – от внешних характеристик работы и ее контекста.

Герцберг считал, что удовлетворенность и неудовлетворенность являются не двумя полюсами одного процесса, а двумя различными процессами. Устранение или уменьшение факторов, вызывающих неудовлетворенность, не приводят автоматически к увеличению удовлетворенности. А при уменьшении факторов, способствующих удовлетворенности, необязательно повышается неудовлетворенность.

На процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» влияют внутренние, мотивирующие факторы, а на процесс «отсутствие неудовлетворенности – неудовлетворенность» – внешние факторы здоровья. Одним из самых парадоксальных выводов, который был сделан Герцбергом из анализа факторов здоровья, явился вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

Гигиенические факторы – это факторы здоровья, которые практически никогда не вызывают полной удовлетворенности и никогда не стимулируют деятельность человека:

- политика фирмы и администрации;
- безопасность труда;

- комфортные условия труда;
- приемлемая освещенность, хорошее отопление и т. д.;
- график работы;
- оплата труда;
- наличие оплачиваемых праздничных дней;
- наличие больничного;
- проведение мероприятий в области социального обеспечения,

здоровоохранения и других социальных программ;

- отношения с коллегами и руководством;
- уровень прямого контроля работы.

Эти факторы характеризуют состояние, когда неудовлетворенности работой нет, но нет и удовлетворенности работой, так как гигиенические факторы являются само собой разумеющимися.

Мотивирующие факторы (мотиваторы) непосредственно связаны с сущностью и характером самой деятельности, способствуя повышению уровня удовлетворенности работой, и рассматриваются в качестве самостоятельной группы потребностей, которую можно назвать потребностями в росте:

- успех;
- общественное признание;
- интересное содержание деятельности;
- наличие возможности расти профессионально;
- степень ответственности;
- служебное положение.

Общественное признание дает человеку ощущение самоуважения, что стимулирует руководителя сообщать работнику отзывы о хорошо проделанной работе. Для многих работников возможность карьерного роста и дополнительная ответственность являются хорошим мотивом.

Несмотря на противоречивость некоторых утверждений содержательных теорий мотивации и низкую практическую применимость, заслуга их авторов в

том, что они определили потребности как фактор мотивации личности, сделали попытку классифицировать потребности, показали их взаимосвязь.

3. Теории процесса мотивации

Рассмотрим основные положения процессуальных теорий мотивации.

1. Мотивационная теория ожидания В. Врума.

В отличие от большинства критиков содержательных теорий В. Врум предложил свою теорию ожидания как альтернативу. Он считал, что процесс мотивации трудовой деятельности достаточно сложный, важную роль в котором играет тип поведения человека, а не только потребности.

Теория предпочтения ожидания Врума укладывается в следующую формулу:

$$M = \text{Вер} (Z \rightarrow P) \text{Вер} (P \rightarrow B) \text{Вер} (B \rightarrow Ц). \quad (1)$$

В этой формуле три переменные: Вероятность (ожидание) того, что затраты приведут к желаемому результату, Вероятность того, что результаты повлекут за собой вознаграждение, и Вероятность того, что вознаграждение будет ценным для индивида.

Если какая-либо из вероятностей $\rightarrow 0$, то и мотивация $\rightarrow 0$.

2. Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона.

Теория Д. Аткинсона развивает теорию В. Врума. Аткинсон считал, что на поведение работников оказывают влияние не только индивидуальные потребности, но и восприятие человеком текущей ситуации.

Каждый человек стремится к успеху, избегает неудач и имеет два соответствующих мотива – мотив успеха (M_u) и мотив, побуждающий избегать неудачи (M_n). Соответственно, на поведение человека оказывают влияние две ситуативные переменные: вероятность успеха, с которой работник ожидает завершение своей деятельности (B_u), и привлекательность успеха (P_u). При этом чем выше вероятность успеха, тем ниже его привлекательность. Согласно теории Аткинсона, стремление к успеху (C_u) определяют следующим образом:

любая ситуация одновременно активизирует оба мотива (успеха и избежания неудачи). При этом сумма вероятности ожидания успеха (V_u) и вероятности неудачи (V_n) равна 1. Согласно теории Аткинсона, люди в большей мере ориентированы на успех, предпочитают задания средней сложности. Но есть работники, идущие ради высокой привлекательности возможного достижения цели на возможную неудачу.

Д. Аткинсон ввел в эту формулу Врума еще один сомножитель – достижение успеха (неуспеха):

- время ожидания ценного вознаграждения, чем больше это время, тем ниже мотивация к труду;

- время дожития человека, чем меньше это время, тем ниже мотивация, так как можно и не дожить.

Фактор времени – очень важный фактор, поэтому японцы платят зарплату не 1 раз в месяц, а 1 раз в неделю. Если задерживают зарплату, то мотивация резко падает.

3. *Теория справедливости Л. Портера и Э. Лоулера* описывает мотивацию как сложную взаимосвязь потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения.

Эта теория имеет древние корни. В ее основе лежит формула:

$$\text{Мой доход} / \text{Мой вклад} = \text{Твой доход} / \text{Твой вклад}$$

Это формула справедливого распределения доходов между участниками труда. Работники в соответствии с теорией справедливости всегда подвергают субъективной оценке свое вознаграждение и сравнивают его с тем, что получили другие работники за аналогичную работу.

У человека в норме есть одна особенность – склонность к завышению своего вклада в общее дело. Отсюда следует, что руководителю, распределяющему доход, необходимо рассчитать, сколько надо дать подчиненному с учетом его вклада, а затем повысить сумму примерно на 15 %, тем самым компенсируются завышенные представления исполнителя о его личном вкладе и человек будет доволен.

В теории справедливости есть ряд полезных утверждений:

- если человек чувствует, что он недополучает за свой труд – он начинает хуже работать;
- если человек чувствует, что ему переплачивают, то он не начинает работать лучше.

Теория справедливости широко применяется менеджерами на Западе. Но за понятием справедливости стоит людская зависть, поэтому менеджеры вынуждены применять выдачу заработной платы в конверте.

4. *Теория Ф. Тейлора* является разновидностью очень древней теории, которая формулируется как «политика кнута и пряника», т. е. чтобы управлять людьми, надо правильно применять поощрения и наказания.

Тейлор полагал, что человек ленив и склонен избегать трудиться, отсюда он сделал вывод:

- труд должен быть нормирован, т. е. должно быть определено время на выполнение каждой операции и должны быть установлены тарифы и ставки оплаты за каждую конкретную операцию;
- труд должен быть сдельным, т. е. строиться по схеме: сделал – получай.

Выполнил норму – получи зарплату. Перевыполнил – получи премию. Перевыполнил на 15 % – получи 30 % премии и т. д. Когда на практике попытались ввести эту систему, рабочие и профсоюзы возмутились, что это потогонная система. В. И. Ленин писал, что эта система направлена против рабочего класса, а когда пришел к власти – стал ее внедрять.

Система Тейлора сочетает кнут – нормативы и пряник – возможность получить премию и близка системе депремирования, т. е. штрафов за нерадивый труд. Этот вариант широко использовался в России до 1917 г. Недостатком такой системы является сложность в нормировании некоторых видов трудовой деятельности.

Современные теории мотивации в той или иной мере используют основные положения описанных выше теорий. Многочисленны исследования и российских ученых в этой области.

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура и т. п.

4. Самомотивация и мотивация руководителем

Самомотивация – это внутренняя мотивация, побуждающая человека к активным действиям и получению хороших результатов. Самомотивация – это действия человека, которые основываются на внутренних желаниях. Самомотивированные сотрудники самостоятельные. Они аккумулируют полезные идеи для решения рабочих вопросов, ставят цели и идут к ним без давления со стороны. Такие работники, как правило, ответственные, запрограммированные на движение и рост. Специалисты эффективно работают без детального контроля со стороны руководителя, например, в командировках, а также в условиях дистанционного и мобильного офиса.

Самомотивированный сотрудник имеет шесть внутренних якорей, которые помогают добиваться успехов в работе:

- **Цель.** Сотрудник четко знает, к чему стремиться. Он готов много работать, чтобы достигнуть цели.
- **Задачи.** Человек умеет разбивать сложные задачи на простые и понятные шаги, чтобы не возникало внутреннего сопротивления.
- **Похвала.** Работник видит свои заслуги, хвалит себя за каждый успех.

- Развитие. Сотрудник использует книги, фильмы и видеотренинги для личного развития.
- Амбиции. Здоровые амбиции мотивируют сотрудника делать свою работу быстрее, качественнее и креативнее других.
- Прошлые успехи. Специалист осознает, что и раньше сталкивался со сложными задачами, но смог их выполнить. Он не испугался и вышел победителем.

Сотрудники вырабатывают личные методы самомотивации тогда, когда они заинтересованы в чем-то. Но конечный результат их работы напрямую зависит от текущего уровня самомотивации.

Мотивация руководителем – это побуждение сотрудников к выполнению ими трудовых обязанностей. Основой мотивации труда являются наиболее значимые для работника потребности и возможность их удовлетворения в данной компании. Мотивация персонала руководителем реализуется через систему стимулов, чтобы любые трудовые действия сотрудника имели определенные для него последствия.

Операциональное определение доверия

Доверие является одним из главных факторов межличностных отношений и всей работы компании. Оно оказывает огромное влияние на эффективность деятельности организации и на профессиональную мотивацию работников.

Доверие руководства – это положительное мнение непосредственного начальника о сотруднике. Если человек выполняет свои обязанности в полной мере и в оговоренный срок, руководство ему доверяет.

Доверие персонала к руководителю складывается из нескольких предпосылок:

- Порядочность. Руководитель должен быть честным человеком и отвечать за свои слова. Причем честность важна как по отношению к сотрудникам, так и по отношению к акционерам.

- Компетентность. Знание предприятия, рынка, способность к оперативному принятию правильных решений, навыки межличностного общения.
- Справедливость. Хороший руководитель умеет оценить результат выполненной работы и по итогам наградить сотрудников.
- Последовательность и здравый смысл. Если сотрудники не смогут предсказать реакцию руководителя на ту или иную ситуацию, им трудно будет сохранять доверие.
- Лояльность к сотрудникам. Работники должны знать, что руководитель их поддержит и защитит.
- Открытость. Руководитель должен быть открыт для подчиненных, делиться с работниками необходимой информацией и идеями для размышлений.

Гарантия успеха организации – это доверие руководителю, которое позволяет существенно экономить время при работе и выполнении поручений. Более того, доверительные отношения между руководителем и работником упрощают процесс управления.

5. Практические методы мотивации работников

В современной экономике активно применяется материальная мотивация. Не всегда верно говорить о преимуществе материальной мотивации над нематериальной, хотя материальная мотивация универсальна, так как сотрудники высоко ценят денежные поощрения за возможность свободного распоряжения ими. Самым эффективным способом материальной мотивации является повышение оплаты труда, но необходимо понимать, что размер повышения должен быть существенным, в противном случае можно вызвать нежелание исполнять сотрудником свои должностные обязанности. Идеальным вариантом является повышение оплаты труда по инициативе работодателя. Премирование сотрудников возможно на постоянной (ежемесячно,

ежеквартально) или единовременной (за достижение успеха) основе. Считается, что более мотивирующей является единовременная премия. Еще один способ материальной мотивации – процент от выручки, который чаще распространен в сфере торговли и оказания услуг и не имеет четко обозначенного предела. Бонусы, как мотиватор, не всегда являются успешными за счет фиксированности размера.

Следует отметить, что ограничение исключительно материальной мотивацией не приносит желаемого результата. Часто не материальное поощрение является моральной компенсацией приложенных усилий.

В качестве нематериального поощрения может выступать расширение объема работы, повышение разнообразия работы и ротация должностных обязанностей. Должностные обязанности считаются расширенными, если работник начинает выполнять более широкий круг заданий, имея больше полномочий и, следовательно, большую свободу в принятии решений. Расширение объема работы и повышение разнообразия должностных обязанностей является созданием в рамках должностных обязанностей работника возможностей для удовлетворения его честолюбия и самореализации, что заставит работника почувствовать свою важность, создаст у него чувство гордости за достигнутое положение и позволит более эффективно использовать его индивидуальные способности и возможности. Для работника важно получить удовлетворение внутреннее (от работы как таковой) и внешнее (денежное вознаграждение и дополнительные льготы). Следует отметить, что расширить обязанности административных работников проще, чем изменить содержание физического труда рабочего, как части производственного процесса. Здесь может возникнуть конфликт между специализацией и развитием специфических умений, необходимых для эффективного осуществления производственного процесса и создания модели более расширенных или обогащенных должностных обязанностей для повышения уровня удовлетворенности работника.

Для сокращения сложностей, связанных с увеличением должностных обязанностей (возможные проблемы с профсоюзами, повышение заработной платы), работодатель может использовать ротацию должностей. Ротация предполагает освоение работниками нескольких несложных операций и периодической смены рабочих мест. Удовлетворенность работой в этом случае повышается за счет того, что работник, поочередно работая на нескольких участках, начинает лучше представлять себе весь производственный процесс. Взаимозаменяемость работников выгодна руководству, снимая проблему недостатка работников в период повышенной заболеваемости и не требуя перестройки производственных процессов.

Существует также понятие «совокупное вознаграждение». Сотрудник может получать за свою работу внешнее (явное) вознаграждение (заработную плату и дополнительные льготы) и косвенное (дружеские взаимоотношения, социальный статус, самореализацию). Совокупное вознаграждение представляет собой восприятие работниками общей ценности всех видов вознаграждения.

Исследование трудовой мотивации открывает путь новым, более сложным теориям, которые включают элементы более старых теорий мотивации. Поэтому острые различия между многими теориями сглаживаются, и хотя модели человеческих потребностей, внутренней мотивации или мотиваторов и демотиваторов могут давать относительно слабые прогнозы трудового поведения и результатов выполнения работы, немногие исследователи взялись бы доказывать, что диспозиция мотивов не играет никакой роли в сложных моделях мотивации и воли.

Тема 2.5. Аудит персонала

1. Теоретические основы аудита персонала
2. Методологические основы аудита персонала
3. Аудиторские риски

1. Теоретические основы аудита персонала

Аудит персонала рассматривается как одно из эффективных средств адаптации организаций к постоянно изменяющимся внешним и внутренним условиям хозяйствования: выявление тенденций изменения важнейших экономических показателей в динамике; анализ выявленных явлений; прогнозирование возникновения вероятных проблемных ситуаций экономического развития в перспективе; поиск и обоснование оптимальных путей экономического роста в будущем.

Проведение аудита персонала дает возможность руководителям более подробно и объективно оценить как трудовой процесс и степень использования трудового потенциала персонала, так и социально-трудовые отношения в организации, а также определить направления по оптимизации организации трудовой деятельности.

Аудит – вид профессиональной деятельности по независимой оценке операций организации. Суть аудита заключается в диагностике причин, возникающих в организации проблем, оценке их важности и возможности их разрешения, разработке конкретных мер и рекомендаций для организации.

Аудитор – физическое лицо, отвечающее квалификационным требованиям, установленным законодательством, и аттестованное в установленном порядке на право осуществления аудиторской деятельности.

Принципы проведения аудита: соблюдение этических норм; объективность и независимость суждений; высокий профессионализм сотрудников аудиторской фирмы.

Правила проведения аудита:

- аудитор должен быть настроен на положительный результат аудита;
- аудитор должен убедить сотрудников аудируемой организации в выгоды для них проведения аудита;
- аудитор должен уметь слушать, концентрироваться на высказываниях собеседника, направлять беседу в нужное для него русло, соблюдая спокойствие и деловой тон;
- аудитор должен побуждать своих собеседников к самостоятельному поиску правильных решений;
- аудитор не должен демонстрировать своё превосходство над сотрудниками аудируемой организации, позволять себе пренебрежительные жесты или резкие высказывания и экзаменовать их.

Аудит персонала – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая наряду с финансово-хозяйственным аудитом *позволяет выявить:*

- соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития;
- соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе;
- эффективность кадровой работы по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями;
- причины возникающих в организации социальных проблем (рисков) и возможные пути их разрешения или снижения их негативного воздействия.

Аудит персонала является частью организационно-кадрового аудита, который также предполагает анализ кадровых процессов и строения организации. В практике менеджмента аудит персонала является, с одной стороны, способом наблюдения подобно финансовому или бухгалтерскому аудиту, а с другой – инструментом управления, который позволяет решить ту

или иную проблему, возникающую в сфере трудовых отношений. Кадровый аудит позволяет выявить основные проблемы в системе управления персоналом и, разрешив их, принять стратегические решения о дальнейшем развитии организации.

Цель аудита персонала – оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации, а также подготовка к принятию стратегических решений о развитии бизнеса, разработке программ реформирования организации.

Задачи аудита персонала:

- определить соответствие организационного и кадрового потенциала целям и стратегии развития организации;
- выявить соответствие деятельности персонала и структуру управления организации существующей нормативно-правовой базе;
- определить эффективность работы с персоналом по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями;
- выявить причины возникающих в организации социальных проблем и определить возможные пути их разрешения или снижения негативного воздействия.

Функции оценки персонала:

- конструктивная – необходимость оснований, которые лежат в принятии решений по кадровому персоналу;
- координационная – эффективность работы достигается лишь при правильном информационном обеспечении управленческого персонала;
- контрольная – контроль за наличием необходимых характеристик у кадров;
- аналитическая – на основании оценки проводится последующий анализ;

- коммуникационная – с помощью оценки сотрудники узнают мнения о результатах своей деятельности;

- мотивационная – оценка позволяет выявить положительные или отрицательные формы отношения к труду и служит основным средством мотивации рабочих.

Объект аудита персонала – трудовой коллектив организации, различные стороны его производственной деятельности, принципы и методы управления персоналом в организации.

Показатели аудита персонала:

- анализ списочного состава работников по социально-демографическим характеристикам;

- анализ структуры кадрового состава по психологическим характеристикам;

- оценка укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;

- оценка соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его подготовленности требованиям производственной деятельности;

- анализ структуры кадрового состава на соответствие требованиям технологии и классификатору должностей;

- проверка и анализ данных об использовании рабочего времени;

- оценка текучести кадров и абсентеизма, изучение форм, динамики причин движения работников, анализ потоков перемещений внутри организации, состояния дисциплины труда;

- определение в динамике количества работников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом;

- исследование социальных аспектов трудовой деятельности (мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, семейного положения, обеспеченности жильем и др.);
- сбор и анализ данных об уровне санитарно-гигиенических производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, мест общественного питания);
- диагностика управленческого, инновационного потенциала персонала организации, его способности к обучению.

Типы аудита персонала:

1. По периодичности проведения:

- первоначальный аудит (проводится впервые в организации или в каком-либо направлении аудита);
- текущий аудит (проводится в процессе труда и регламентируется установленными правилами и административно-распорядительными документами);
- систематический аудит (систематизированные или регулярные проверки трудового процесса);
- оперативный аудит (проводится по указанию администрации организации);
- панельный аудит (проводится с определенной периодичностью при условии неизменности объекта аудита, без заметных новаций в методологии проведения);
- разовый аудит (проводится ситуационно и не предполагает повторения).

2. По объему проверки:

- системный аудит (затрагивает все элементы системы развития организации);
- локальный аудит (анализ эффективности деятельности одного или нескольких объектов);

- тематический аудит (включает совокупность нескольких объектов по одной тематике).

3. По методике контроля:

- комплексный аудит (предполагает использование комплекса методов контроля);
- выборочный аудит (методы аудита выбираются в зависимости от текущего состояния объекта).

4. По уровню проведения:

- стратегический аудит (диагностика верхнего эшелона управления);
- управленческий аудит (контроль деятельности линейных руководителей).

5. По способу проведения:

- внешний аудит (осуществляется на договорной основе аудиторскими организациями);
- внутренний аудит (проводится в интересах работодателя внутренними аудиторами).

Этапы аудита персонала:

1. Подготовительный этап. На этом этапе определяются цели аудита, осуществляется подбор персонала для проведения аудиторской проверки, разрабатываются внутриорганизационные документы (приказ, распоряжения), определяются сроки, задачи, исполнители и участники проверки, проводится инструктаж исполнителей и участников, разрабатывается план сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.

2. Этап сбора информации. В процессе сбора информации проводится мониторинг персонала, проверяется документация и отчетность, проводятся наблюдение, опросы, анкетирование, беседы, осуществляется предварительная обработка статистических данных. Компьютерная техника и современные информационные технологии позволяют ускорить и качественно оформить эти процедуры.

3. Этап обработки и анализа информации. Полученная информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, графиков, диаграмм, а потом по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с другими аналогичными организациями или научно обоснованными нормами.

4. Заключительный этап. На этом этапе готовится отчет о результатах аудиторской проверки, формулируются выводы и рекомендации по рационализации труда персонала и совершенствованию службы персонала организации.

По результатам аудита можно оценить: коэффициент кадровой обеспеченности и потребность в персонале; качественную структуру управленческого персонала; потребность в обучении; стили управления; социально-психологический климат; инновационный потенциал; основные источники сопротивления изменениям; распределенность персонала в рамках организации.

Аудиту подлежат три основные *области*:

процессы – управленческие и кадровые, их соответствие стратегическим целям и задачам организации, технологическому уровню;

структуры – эффективность организационной структуры, ее адекватность реализуемым процессам;

персонал – оценка кадрового потенциала, качество, численность, распределение внутри организации, наличие кадрового резерва, качество резерва.

2. Методика аудита персонала

Важное значение при аудите персонала имеет информация, полученная для обеспечения выводов по результатам данного аудита. Она должна иметь такие *показатели*:

- информация должна содержать как термины и понятия, так и точные данные количественного характера;
- информация должна быть классифицирована по иерархии выполнения задач аудитором;
- необходимо, чтобы информация была за такой период времени, который позволяет объективно оценить данные о проблеме;
- информация может быть использована полностью вся, в масштабах компании или же только отдельные ее части, которые имеют отношение к проблеме.

Информацию для аудита можно получать в трёх формах:

- 1) Записи – та информация, которую можно свободно изучить или же изменить ее структуру (документы, таблицы, рисунки и т.д.).
- 2) События – те действия, которые можно наблюдать, и факторы, им сопутствующие.
- 3) Память – информация, которая может быть получена лишь от других людей (догадки, опыт, впечатления и т.д.).

При аудите оцениваться могут: результаты выполненных индивидуальных заданий; поведение работника; особенности характера.

При выполнении индивидуальных заданий, если результат этого задания будет значительнее чем то, каким образом был достигнут такой результат – оцениваться будут показатели результативности. К примеру, количество вырабатываемой продукции, трудоемкость. Если взять менеджера по продажам, то оценка его деятельности будет происходить либо по общему количеству объема продаж, либо количеству привлеченных клиентов.

Оценку деятельности кадров используют для:

- получения оснований на повышение зарплаты или же выдачу премии;
- необходимости в повышении квалификации;
- определения сотрудников на последующее повышение по карьерной лестнице;
- применения дисциплинарных наказаний или же увольнения.

Поведение работников – если задания выполняются в группах, то оценить результативность работы каждого довольно сложно, поэтому в данном случае проводится предварительный анализ производимой работы и определение поведенческих стандартов, при отклонении от которых можно существенно повлиять на эффективность работы.

Индивидуальность рабочего персонала – оцениваются особенности психологии личности кадров, данная оценка осуществляется в специальных центрах.

Критерии для оценки деятельности персонала:

1) Критерии общие, для компании (требования ко всем сотрудникам без исключения): качество; своевременность выполнения обязанностей; пунктуальность и т.д.

2) Специализированные критерии (соответствуют обозначенной деятельности) – оформляются документально для каждой отведенной должности.

3) Количественные показатели – оцениваются результаты произведенной деятельности. На примере руководителей – это показатели производительности труда его сотрудников, а также выполнение заданий в установленный срок.

4) Качество выполненных работ.

5) Индивидуальные особенности человека (оценка происходит с помощью опросов, анкет, бесед). Все качества человека построены в градации от наиболее важных в достижении результатов до незначительных.

6) Оценка поведения на работе (конфликтность, поведение в трудных ситуациях) – сможет ли работник поддерживать позитивный дух в коллективе для выполнения работы и достижения результатов.

7) Объективные критерии – установленные нормы и стандарты, принятые для работы любого рода.

8) Субъективные критерии – информация и мнения, полученные от других людей. Объективность в данном случае будет относительной.

9) Интегральные критерии – степени выраженности определенных характеристик в человеке с помощью мнения экспертов, то есть используется информация, полученная вследствие оценки разных характеристик работ или же его поведения.

10) Простые критерии – когда оценивание проводится только по одной из характеристик работы или рабочего поведения.

Методы проведения аудита персонала:

- Организационно-аналитические методы – проверяются документы, проводится анализ показателей эффективности деятельности персонала.
- Социально-психологические методы – осуществление опросов, бесед, анкетирования персонала. Используются для оценки отношения кадров к работе, мотивации и т.д.
- Экономические методы – проведение оценки деятельности персонала с помощью экономических показателей и их сравнения с социальными.

Организационно-аналитические методы основываются на анализе кадровой документации и отчетности за рассматриваемый период, а также важнейших трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала.

В первую очередь подлежит проверке следующая документация и отчетность организации: баланс трудовых ресурсов организации; описание работ и спецификации; должностные инструкции; данные о затратах на наем, обучение, переподготовку, увольнение персонала; анкеты и тесты, когда-либо заполняемые сотрудниками и претендентами на вакантные должности; документы, характеризующие уровень травматизма и профессиональных заболеваний работников, и др.

Социально-психологические методы предполагают проведение социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий. Данная группа методов наиболее результативна для оценки удовлетворенности трудом, отношения сотрудников к своей к работе, взаимоотношений в коллективе,

мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций и т.д.

Экономические методы позволяют путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними (лучшими) в отрасли (группе аналогичных организаций) показателями оценить: конкурентоспособность организации на рынке труда; эффективность функционирования служб управления персоналом; эффективность самого аудита персонала.

Существуют следующие ***основные подходы к разработке методик кадрового аудита:***

- **Управленческий** подход предполагает разработку методик по различным вопросам управления, например, методик анализа качества управления персоналом, оценки трудовой мотивации, проверки условий труда и т.п.

- **Нормативно-правовой** подход предусматривает разработку методик проверки соответствия процедур управления персоналом конкретной организации требованиям законодательства и других нормативных правовых актов Российской Федерации.

- **Специальный** подход включает разработку методик диагностики организаций, обладающих специфическими особенностями в силу влияния внешней или внутренней среды (например, в условиях массового высвобождения персонала, банкротства или других кризисных явлений).

- **Отраслевой** подход предполагает разработку методик, учитывающих особенности организации, связанные с ее отраслевой (ведомственной) принадлежностью.

Работа кадрового аудитора носит характер исследования, поэтому на практике в этой деятельности выделяют пять исследовательских подходов:

- В рамках сравнительного подхода аудитор сравнивает изучаемый объект по сопоставимым признакам с аналогом. Подход наиболее эффективен

при сопоставлении отдельных процедур или отдельных характеристик объекта, например, сравнение текучести персонала, уровней и систем оплаты труда.

- Экспертная оценка заключается в использовании в качестве базы сравнения заключения эксперта или опубликованных результатов аналогичного исследования.

- Основой статистического подхода является использование статистических методов оценки в области управления персоналом. Информационными источниками аудиторской проверки являются статистические данные, а в процессе аудиторской деятельности широко используются статистические методы.

- Подход соответствия заключается в выявлении степени отклонения полученных аудиторских свидетельств от установленных норм, правил, стандартов. Он эффективен при проверке условий труда и безопасности персонала, деятельности функциональных подразделений и линейных руководителей.

- Суть МВО-подхода (*MBO – management by objectives*, управление по целям) заключается в установлении измеримых целей и последующем их сравнении с достигнутыми результатами.

Методика аудита персонала: комплексный аудит, при проведении которого используется весь арсенал методов; выборочный аудит, при проведении которого используются строго определенные методы, либо анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике выборке.

Уровень проведения аудита персонала: стратегический аудит направлен на оценку деятельности высшего руководства организации. Здесь в первую очередь изучаются кадровая политика и кадровая стратегия организации, их взаимосвязь со стилями, методами и средствами руководства; управленческий аудит предполагает проверку осуществления линейными руководителями стратегии управления персоналом организации. Здесь анализируются организационные и психологические аспекты управления конкретными

структурными подразделениями; тактический аудит направлен на оценку эффективности деятельности службы управления персоналом.

Кадровый аудит, проводимый инспекцией по труду, как правило, охватывает проверку кадрового делопроизводства и не превышает недели. Если же руководство компании решило провести комплексный кадровый аудит с привлечением независимых специалистов, их работа может занять несколько месяцев.

Вариантов исполнителей кадрового аудита три. Каждый из них имеет как достоинства, так и недостатки:

1. Аудит проводится самой организацией.

В том случае, если в организации существует подразделение внутреннего аудита, работа может быть поручена ему. Если же такого подразделения нет, то можно создать группу аудиторов из сотрудников организации, которые являются специалистами в необходимых областях знаний.

Достоинства: не требует финансовых затрат; исполнители имеют углубленные знания о своей организации и бизнесе.

Недостатки: требует затрат человеческих ресурсов и времени; отсутствие опыта и профессионализма; риск утечки конфиденциальной информации; выводы могут быть не восприняты руководством; риск необъективности.

2. Привлечение внешнего консультанта.

В этом качестве могут выступать специально назначенные и уполномоченные вышестоящей организацией специалисты, независимые частные лица, не работающие в каких-либо компаниях, небольшие фирмы и, наконец, консалтинговые агентства.

Достоинства: опыт и профессионализм; качество работ; гарантия конфиденциальности; более высокий уровень объективности, чем при внутреннем аудите; выше восприимчивость руководства к рекомендациям.

Недостатки: финансовые затраты; риск недобросовестности и привлечения непрофессионалов; незнание специфики организации; дефицит времени, не позволяющий углубляться в проблемы.

3. Совместная работа.

Например, в случае, когда аудит проводится консалтинговой фирмой с привлечением специалистов организации – заказчика аудита. Это довольно распространенный вариант проведения аудита, когда часть работы выполняет одно из подразделений компании, а часть поручается внешнему аудитору.

Достоинства: уменьшает финансовые затраты; сокращает сроки получения необходимой аудиторам информации; сотрудники получают опыт проведения аудита; более высокий уровень объективности, чем при внутреннем аудите; профессиональный подход и опыт внешнего аудитора гарантируют качество процесса.

Недостатки: недостаточная конфиденциальность информации.

При выборе исполнителей кадрового аудита применяют критерии:

- Поскольку кадровый аудит имеет целью не только проверку и анализ кадровой ситуации, а консультационную поддержку системы управления персоналом, первым и основным критерием выбора аудитора является его профессиональная компетентность, способность не только выявить имеющиеся недостатки, но и помочь в их устранении и недопущении вновь.
- Вторым критерием является степень конфиденциальности, которую требуется соблюдать при проведении аудита. Однозначно, что работа внешних аудиторов при проведении оценки персонала носит более конфиденциальный характер, чем в случае привлечения специалистов самой организации.
- Третий критерий – объем финансовых ресурсов. В зависимости от денежных средств, которые могут быть выделены на проведение аудита, можно избрать один из вышеназванных вариантов.

Кадровый аудитор должен обладать следующими *знаниями и навыками*:

- основами организации трудовых отношений, социологии, психологии; прогнозирования и управления трудовыми ресурсами, мотивации персонала к деятельности, приемами и методами прикладной социологии;
- методами и приемами анализа трудовых показателей, выявления резервов повышения производительности труда и оценки социально-экономической эффективности его организации;
- методами оценки состояния технико-технологических, организационных и социально-экономических факторов повышения производительности труда, улучшения использования трудового потенциала и трудовых ресурсов;
- методами нормирования труда, рациональной организации основных трудовых процессов, рабочих мест, режимов труда и отдыха, способами разработки программ и проведения социологических исследований в трудовых коллективах;
- принятия профессиональных решений с учетом экономических, экологических последствий, требований этики и права, формирования кадровой политики организации, управления ее функционированием;
- проведения исследований эффективности применяемых тарифных условий, форм и систем заработной платы, разработки и осуществления мероприятий по их совершенствованию, составления проектов положений о стимулировании оплаты труда, определения и обоснования размеров премий, доплат и надбавок к основной заработной плате;
- разработки штатных расписаний, трудовых договоров и осуществления проверки их соблюдения, расходования фонда заработной платы и материального поощрения; проведения тарификации работ и профессий рабочих, аттестации работников, определения потребности организации в квалифицированных кадрах рабочих и специалистов, источников их пополнения, форм подготовки и повышения квалификации работников;
- разработки проектов коллективного договора в организации и контроля за выполнением принятых обязательств.

3. Аудиторские риски

Важным элементом подготовки к аудиту персонала является оценка аудиторского риска. Риск в аудите персонала определить, как вероятность того, что аудитор ошибается, сформировав неверное мнение о действующей в организации системе управления персоналом. В аудиторские риски входят:

- *неотъемлемый риск* – вероятность того, что какие-то события и действия могут оказать неблагоприятное влияние на объект проверки, например: компетентность штатных сотрудников и соответствие их занимаемым должностям; сложность и разнообразность видов деятельности; недостаточный уровень компьютеризации и информационных систем; эффективность систем внутреннего контроля и управления персоналом; принятые меры по исправлению нарушений, выявленных ранее проведенными проверками; обман аудитора при предоставлении данных для аудита персонала;

- *контрольный риск* – субъективно определяемая аудитором вероятность того, что существующие в организации и регулярно им применяемые средства внутреннего контроля за исполнением функций по управлению персоналом не позволяют своевременно обнаруживать и исправлять нарушения, являющиеся существенными в отдельности или в совокупности и (или) препятствовать возникновению таких нарушений;

- *риск необнаружения* – субъективно определяемая аудитором вероятность того, что применяемые в ходе аудита персонала методы не позволят обнаружить имеющиеся существенные в отдельности либо в совокупности проблемы управления персоналом. Допустимый риск необнаружения определяется на основе оценки неотъемлемого риска и риска средств контроля.

Для правильного планирования и рациональной организации аудита персонала необходимо не только оценить аудиторский риск, но отследить взаимосвязь между его составляющими и уровнем существенности. Между риском необнаружения и комбинацией неотъемлемого риска и риска средств

контроля существует обратная связь. Если неотъемлемый риск и риск средств контроля высокие, необходимо снизить, насколько возможно, риск необнаружения, т.е. необходимо более детально и тщательно осуществлять проверку, модифицировать применяемые аудиторские процедуры, изменяя их количество или содержание, увеличивать затраты труда и времени, необходимые для проверки.

В процессе проведения аудита персонала аудиторам необходимо иметь в виду и дополнительно оценивать другие виды риска, с которыми может столкнуться аудитор. Их можно классифицировать следующим образом:

- *Юридические риски* связаны с несовершенством трудового законодательства: нечетко оформленными документами и регламентами в области управления персоналом, двоякими трактовками. Меры по снижению данного вида рисков: четкая и однозначная формулировка соответствующих статей документов; привлечение для оформления документов специалистов, имеющих практический опыт в этой области.

- *Производственные риски* связаны со сложностью компьютерной техники, быстро движущимся техническим прогрессом в сфере информационных технологий, недостаточно высоким качеством предоставляемых аудиторских услуг. Меры по снижению данного вида рисков: подбор профессиональных кадров, имеющих опыт по проведению аудита персонала; постоянное поощрение повышения квалификации данных работников, если они являются сотрудниками организации; разработка и использование продуманной системы контроля качества аудита персонала; своевременное выделение достаточных финансовых средств для приобретения необходимого оборудования, технологий и документации.

При проведении аудита персонала необходимо принять меры для того, чтобы снизить аудиторский риск до разумного минимального уровня.

Программа аудита персонала. Задания общего плана на проведение аудита персонала детализируются в соответствующей программе, которая

является набором инструкций для аудитора, выполняющего проверку, а также средством контроля и проверки надлежащего качества выполнения работ.

В программе должно быть достаточно конкретно описано: что и как следует проверять, на что обращать внимание, с чем сопоставлять. Например, в программе по проверке расчетов по оплате труда следует:

1) запросить у сотрудников службы управления персоналом действующее штатное расписание и другую кадровую документацию;

2) проверить соответствие оформления (унифицированная форма, наличие реквизитов организации, даты, подписи ответственных лиц и их расшифровки, наличие приказа и т.д.), отобранного согласно аудиторской выборке количества кадровых документов согласно Инструкции по кадровому делопроизводству;

3) сопоставить данные, отраженные в кадровой документации, и данные бухгалтерского учета (расчетные, платежные ведомости, ведомость начислений);

4) проверить положение по оплате труда, положение по премированию, наличие приказов, служебных записок, табелей учета рабочего времени, которые являются основанием для дополнительных выплат сотрудникам денежных средств.

Для повышения качества планирования целесообразно обсуждать отдельные разделы общего плана аудита персонала с руководителями и специалистами службы управления персоналом и руководителями подразделений. В этом случае нужные при проверке сотрудники будут на месте, а необходимые документы заранее подготовлены.

Список использованных и рекомендованных источников

Основная литература

1. Гончарова, Н. В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда: учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева ; под общ. ред. Е. В. Зайцевой ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 162 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://disk.yandex.ru/i/eUIoQZJN5dZ0_w
2. Гунина, И.А. Управление человеческими ресурсами: учеб.- метод. пособие / И.А. Гунина, И.В. Логунова, В.Ю. Пестов. – Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2017, 218 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://disk.yandex.ru/i/4sJx2GpozPx0Vw>
3. Живенок, Н. В. Управление человеческими ресурсами: учеб.-метод. пособие / Н. В. Живенок. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. – 70 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://disk.yandex.ru/i/WEtqWV8tPOD_ag
4. Литвина, М.И. Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие / М.И. Литвина, П.В. Фурсова. – М.: МАДИ, 2019. – 200 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://disk.yandex.ru/i/hEDfZlnIbda5FA>
5. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Н.В. Соловова [и др.]. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2019. – 138 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://disk.yandex.ru/i/ua5XjBzvzwYoeg>

Дополнительная литература

1. Герасимов, К.Б. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учеб. пособие / К.Б. Герасимов; Самарский государственный

аэрокосмический университет. – Самара: Изд-во Самарский государственный аэрокосмический университет, 2012. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://disk.yandex.ru/i/iAKWg3Z7dEBnOQ>

2. Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика. – СПб.: Речь, 2010. – 319 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://disk.yandex.ru/i/5B0IEJMTarbDig>

3. Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент». – М.: МИИТ, 2013. – 157 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://disk.yandex.ru/i/p6ezsaRNCignKg>

4. Магомедов А.К. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. – Махачкала: ДГИНХ, 2011. – 129с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://disk.yandex.ru/i/bz_DXNsfsRzSfA

5. Никишина, А.Л. Управление человеческими ресурсами : сборник учебно-методических материалов для студентов специальности 080505 «Управление персоналом» всех форм обучения / А.Л. Никишина. – Тольятти : ТГУ, 2010. – 198 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://disk.yandex.ru/i/Tgkln5KpQDs5Qg>

6. Рябова, Т. Г. Управление человеческими ресурсами: курс лекций для студентов направления 080200.62 «Менеджмент» очной, заочной и очно-заочной форм обучения / Т.Г. Рябова. – Красноярск: СибГТУ, 2014. – 108 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://disk.yandex.ru/i/vlnnzgxLa2oFgg>

7. Управление персоналом организации: учебник / под ред. Н.А. Александровой. – Екатеринбург: Изд-во УрГАУ, 2017. 225 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://disk.yandex.ru/i/Oh8mVC9AQweGog>