

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Самара
Издательство Самарского университета
2019

УДК 331.1(075)

ББК 65.240я7

У677

Авторы: ***Н.В. Соловова, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова,
В.А. Васяйчева, О.В. Новоселова***

Рецензенты: д-р соц. наук, проф. В. Г. Ч у м а к,
канд. экон. наук, зав. каф. менеджмента М. В. Ц а п е н к о

У677 **Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие /**
Н.В. Соловова [и др.]. – Самара: Изд-во Самарского университета,
2019. – 138 с.

ISBN 978-5-7883-1431-0

Целью пособия является формирование знаний, умений и компетенций, необходимых для организации системы управления персоналом, применения методов и создания технологий по использованию человеческих ресурсов; закрепление и углубление теоретических знаний, получаемых на лекционных занятиях, а также формирование у студентов навыков и умений решения практических задач по управлению человеческими ресурсами в организациях. Содержание пособия включает в себя краткое изложение основных теоретических положений, темы для обсуждения, задания и контрольные вопросы. Пособие окажет студентам помощь в выборе и выполнении различных видов самостоятельной учебной и научно-исследовательской работы.

Учебное пособие представляет собой учебно-методический комплекс, в котором излагается теоретический курс и даются материалы для практической работы, предназначенные для развития профессиональных компетенций бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

УДК 331.1(075)

ББК 65.240я7

ISBN 978-5-7883-1431-0

© Самарский университет, 2019

ПРЕДИСЛОВИЕ

Управление человеческими ресурсами – жизненно обусловленная стратегическая функция, сформировавшаяся под воздействием множества социально-экономических и социально-психологических факторов в самостоятельную научную дисциплину. В современных условиях особенно актуальным становится управление человеческими ресурсами организации. В данном учебном пособии нашли отражение такие актуальные вопросы управления человеческими ресурсами, как рассмотрение эволюции моделей управления организацией и стратегическое управление человеческими ресурсами; принципы и методы разработки кадровой политики организации; принципы и методы формирования технологии профессиональной адаптации и технологии аудита персонала. Содержание пособия включает в себя краткое изложение основных теоретических положений, темы для обсуждения, задания и контрольные вопросы. Пособие окажет студентам помощь в выборе и выполнении различных видов самостоятельной учебной и научно-исследовательской работы.

Учебное пособие представляет собой учебно-методический комплекс, в котором излагается теоретический курс и даются материалы для практической работы, предназначенные для развития профессиональных компетенций бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом. Дидактическая направленность пособия определила его структуру и основное содержание. Пособие состоит из трех разделов, библиографического списка. Данное пособие построено по блочно-модульному принципу. Содержание пособия включает в себя краткое изложение основных теоретических положений, ключевые термины, темы для обсуждения, различные задания, темы рефератов и докладов, варианты организационных форм дискуссий, перечень контрольных вопросов, входящих в список экзаменационных вопросов.

Составителями соответствующих глав учебного пособия являются:

Глава 1:

1.1, 1.2, 1.3, 1.4 – Г.П. Гагаринская, д-р экон. наук, заведующая кафедрой «Экономика и управление организацией» ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет»;

1.5. – О.Ю. Калмыкова, канд. пед. наук, доцент кафедры «Экономика и управление организацией» ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», доцент кафедры «Управление человеческими ресурсами» Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева; Н.В. Соловова, д-р пед. наук, заведующая кафедрой «Управление человеческими ресурсами» Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева;

Глава 2:

2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 – О.В. Новоселова, канд. хим. наук, доцент кафедры «Управление человеческими ресурсами» Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева;

2.6. – О.Ю. Калмыкова, канд. пед. наук, доцент кафедры «Экономика и управление организацией» ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет»; Н.В. Соловова, д-р пед. наук, заведующая кафедрой «Управление человеческими ресурсами» Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева;

Глава 3:

В.А. Васяйчева, канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление человеческими ресурсами» Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева.

ГЛАВА 1

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ



Ключевые термины

Концепция научного управления персоналом
Концепция административного управления персоналом
Бюрократический метод управления персоналом
Доктрина человеческих отношений
Поведенческий подход в управлении персоналом
Трудовой потенциал
Управление персоналом
Стратегия
Кадровая политика
Концепция человеческого капитала
Стратегическое управление

1.1. НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. КОНЦЕПЦИИ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ¹

В 1911 г. Ф. Тейлор издал свою книгу «Принципы научного управления», положившую начало признанию управления наукой и ставшую самостоятельным исследованием. Он считал менеджмент точной наукой, покоящейся на фундаменте точных знаков, правил, принципов отделения планирования от фактического выполнения самой работы, и рассматривал управление как явление, требующее непрерывной оптимизации. Система, предложенная Ф. Тейлором, предполагала строгое разделение управленческих и ис-

¹ Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников. – М.: Изд-во МГУ, 2005.

полнительских функций. Он установил, что работа по управлению – это определенная специальность; организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Основным объектом, применительно к которому формировались теоретические и методические положения управления в системе Ф. Тейлора, является производственный персонал (рабочие). В системе Ф. Тейлора все составляющие производства, включая персонал, приблизительно равны и не ранжированы по значению для реализации тех или иных целей производства. Ученый Г. Гантт одним из первых стал особо выделять человеческие ресурсы, акцентируя внимание на чрезвычайно важной роли персонала в рационализации производственного процесса. Он считал, что организация производства должна приспособливаться к нормальным для рабочих условиям. Лилиан Гилберт была в числе первых исследователей в области управления персоналом. Она изучала проблемы научного подбора, расстановки и подготовки кадров. Формирование в начале XX в. принципов научной организации труда определило начало периода технократического управления персоналом. Характерные особенности этого периода: ориентация на индивидуального работника; проведение отбора и подготовки работников; разделение труда, в том числе в управленческой деятельности; выделение специализированных кадровых подразделений.

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 персонала²: 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

² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2005.

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 ответственности, 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.

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 отнес³: 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 выдвижении их на вышестоящие должности.

Основополагающие принципы деятельности бюрократической системы М. Вебер⁴ 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;

³ Дорощев В.Д., Шмелев А.Н., Шестопал Н.Ю. Менеджмент: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008.

⁴ Мильнер Б.З. Теория организаций: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004.

– 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 специалисты 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.

Доктрина «человеческих отношений»

Последователи школы человеческих отношений стали принимать 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 работников⁵. 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 мо-

⁵ Дорófеев В.Д., Шмелев А.Н., Шестопал Н.Ю. Менеджмент: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008.

рального 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.

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 ресурсов⁶.

Наиболее видные представители этого направления, Д. Мак-Грегор и Ф. Герцберг, изучали проблемы социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, организационной структу-

⁶ Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников. – М.: Изд-во МГУ, 2005.

ры, 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 «X», 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 необходимо-

стью 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.

1.2. КЛЮЧЕВЫЕ ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Управление персоналом – жизненно обусловленная стратегическая функция, сформировавшаяся под воздействием множества факторов в самостоятельную научную дисциплину. Эволюция кадрового менеджмента тесно связана с общими закономерностями развития общества, экономики, производства, техники и технологий⁷. В научной литературе представлены различные точки зрения на развитие кадрового менеджмента. А.Я. Кибанов отмечает, что корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества⁸.

Промышленная революция XIX века изменяет характер экономических организаций. Меняется характер труда – квалифицированный труд ремесленника вытесняется механическим трудом, работник становится «механическим придатком машины». Эти изменения привели к повышению интенсивности труда, отчуждению работников и собственников, обострению социальных конфликтов. Рост масштабов экономических организаций и усиление недовольства условиями труда большинства работников постепенно заставляли руководителей нанимать специалистов, занимающихся исключительно отношениями с

⁷ Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002.

⁸ Травин В.В., Дятлов В.А. Основы управления персоналом. – М.: Дело, 1997. – С. 16.

рабочими. Технократическое управление трудом базируется на принципах разделения труда и специализации работников. Происходит выделение управленческого труда. По мнению ряда исследователей, теория «научного управления» совершила «тихую революцию» в управлении организацией в целом и человеческими ресурсами в частности⁹. Данная теория утверждает, что существуют оптимальные и универсальные для всех предприятий методы управления и организации труда, которые позволяют повысить эффективность производства и производительность. Теоретической базой данной системы явилась школа «научного управления», основоположником которой считается Фредерик Уинстон Тейлор. Согласно Тейлору, труд – это прежде всего индивидуальная деятельность, а работники – средство достижения организационных целей, подобно машинам и оборудованию¹⁰. Основными достижениями в сфере управления персоналом являются следующие моменты:

- на смену полному произволу в отношениях с работниками и в оплате их труда было введено нормирование труда, определяемое на основе хронометража;

- повышение производительности осуществлялось за счет разделения производственного процесса на простейшие операции, рационализации деятельности работника путем исключения непроизводительных движений, обучения на рабочем месте и введения стимулирования работников в форме прямой сдельной оплаты труда;

- была введена жесткая иерархическая структура организации, каждый работник должен был четко следовать своим инструктивным карточкам, не выходя за пределы, обозначенные в них, и не проявляя никакой инициативы.

⁹ Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала: учеб. пособие. – Ростов-н/Д.: Феникс; М.: Зевс, 2001.

¹⁰ Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1997.

Представители школы «научного управления», включая Ф. Тейлора, могли на словах призывать даже к более гуманному отношению к рабочей силе, но это противоречило реализации основополагающих принципов управления в условиях погони за прибылью. В те же 20-30-е годы американский ученый Э. Мейо выдвигает концепцию «человеческих отношений»¹¹. Он утверждает, что производительность труда зависит не только и не столько от методов организации производства, сколько от того, как управляющие относятся к исполнителям, то есть от человеческого, а не механического фактора.

После Второй мировой войны в развитых странах технократический менеджмент уступил свои позиции, и на смену системе управления кадрами пришла новая система управления персоналом. Внедрение новой техники и технологии, усложнение процесса труда обусловили необходимость разработки механизма мотивации производительного и творческого труда, систем повышения квалификации и профессионального обучения, программ вовлечения работников в управление, а также развития социального партнерства. В данной системе работник уже рассматривался как субъект трудовых отношений. В 50-60-е годы повышается роль научно-технических факторов. В условиях интенсификации НТР проявилось несоответствие технократического руководства рабочей силой потребностям производства. Оно выразилось в усилении отчужденности работников от результатов труда, заметном падении удовлетворенности трудом, высокой текучести кадров. Требовались глобальные изменения в управлении трудом. В первую очередь это касалось отношения к работнику, системы вознаграждения, а также участия работников в управлении предприятием. В 60-е годы Мак-Грегор, не отвергая, подвергает критике основные положения теории «научного управления». Он, в частности, утверждает, что детальные

¹¹ Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – М., 1997.

процедуры и правила и всепроникающее разделение труда, концентрация принятия решений в одних руках (на верхних этажах) в организации убивают творчество, ограничивают самостоятельность работников и тормозят их развитие, а также создают противостояние между рабочими и их руководителями, что отрицательно сказывается на производительности.

Примерно в 70-е годы управление персоналом, как и вся система управления организациями, претерпевает глубокие качественные изменения. Инновационное управление трудом направлено на обеспечение высокой производительности и качества работы, повышение творческой и организаторской активности персонала, на гибкое и адаптивное использование «человеческого ресурса». В целом становление инновационного управления трудом было обусловлено рядом факторов: интенсификацией НТР, внедрением новой техники и технологии (проявляется в ликвидации рабочих мест и появлении новых, пересмотре старых трудовых функций); изменениями в личном факторе – перемещение в сферу услуг; изменением экономических и социально-политических условий (в частности, развитие рыночных отношений повлекло за собой перераспределение функций и полномочий управления персоналом и в конечном счете изменило место и роль кадровой политики в организации).

В 70-е годы в американском управлении трудом окончательно утвердились понятия «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» взамен «персонала» и «управления персоналом». Отличие концепции «человеческих ресурсов» от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ «научного управления» или «человеческих отношений», состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

Основной теоретической посылкой концепции «человеческих ресурсов» является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Большинство фирм отказались от традиционных наименований кадровых подразделений в пользу «отделов (служб) человеческих ресурсов», ввели новую терминологию в служебные документы. Новшеством в кадровой работе является «планирование человеческих ресурсов». Концепция «человеческих ресурсов» требует, чтобы подход к каждому человеку в производстве и управлении определялся экономическими критериями: полные затраты, «вложенные в человека» за счет капитала фирмы, должны неизменно окупаться и в долгосрочном аспекте приносить прибыль. Важным отправным моментом теории «человеческих ресурсов» является посылка различий в «ценности» человеческих ресурсов. Различия в ценности определяются характером должности и индивидуальными различиями работников, занимающих одинаковую должность. Постепенно изменения происходят не только на производственном уровне, но и на всех уровнях управления. Во многих корпорациях происходит радикальная перестройка работы управляющих в нижнем звене, особенно в случае организации «самоуправляемых рабочих групп». Обучение персонала рассматривается в рамках подхода «управление человеческими ресурсами» как средства повышения индивидуальной трудовой отдачи¹².

Подход к рабочей силе как к ресурсу означает также осознание ограниченности источников отдельных категорий квалифицированных специалистов, управляющих, рабочих по сравнению с потребностями производства, что приводит к конкуренции за об-

¹² «Обучающаяся» организация – будущее лучших компаний // Управление персоналом. – 2000. – № 9.

ладание наиболее важными и дефицитными ее категориями. Рыночная система хозяйствования увеличивает разрыв между быстро изменяющимися потребностями производства, общим уровнем и характером профессиональной подготовки работников. НТР требует увеличения затрат фирм на обучение, профессиональную подготовку, систематическое повышение квалификации и переподготовку¹³.

В практическом плане подобный подход связан с такими новыми моментами в кадровой работе, как составление прогнозов потребности по отдельным категориям персонала; специальный учет квалификации и профессиональных навыков с формированием банка данных; переход к активным методам вербовки и отбора персонала вне фирмы; значительное расширение масштабов применения внутрифирменного обучения персонала; использование ежегодной формализованной оценки результатов труда для выявления в интересах фирмы имеющегося потенциала каждого работника.

В конце XX века с развитием социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте сформировалась система управления человеческими ресурсами, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации. Практически во всех успешно функционирующих организациях и на предприятиях, независимо от их форм собственности и сферы деятельности, факторы, связанные с повышением квалификационного и образовательного уровней, потенциальная способность и стремление широкого круга работников принимать самостоятельные решения интегрируются в мероприятия по использованию коллективных форм организации труда, гибких режимов работы. Стремление к самореализации в творчестве учитывается в процессе разработки технологических и организацион-

¹³ *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – С. 48.

ных инноваций. Делегирование полномочий исполнителям предполагает активизацию их предпринимательских качеств, самостоятельности и инициативности. Возможности использования социокультурного ресурса способствуют целенаправленному формированию корпоративной культуры. Наиболее важными отличительными чертами инновационных систем управления персоналом на данном этапе развития общества при их внешней несхожести, вызванной учетом социокультурных традиций, являются следующие. Организация рассматривается как совокупность различных ресурсов: людских, финансовых, информационных, технических. Основными являются ресурсы человеческие, поскольку именно они определяют специфическую модель предприятия, поскольку именно в знаниях и навыках работников воплощается его конкурентоспособность. Следовательно, управление персоналом становится стратегической задачей, обеспечивающей достижение стоящих перед предприятием (организацией) целей, задач, приоритетов.

Новые стратегии управления человеческими ресурсами ориентированы на быстрые технологические изменения; инновационность, творчество, риск превращаются в необходимые компоненты практики управления. Происходит переход от узкой специализации работника к интегрированным трудовым функциям, командным формам организации труда. На смену жестким иерархическим структурам приходит сетевая организация. Структуры предприятия упрощаются, горизонтальное управление превалирует над вертикальным. Производится замена краткосрочного внешнего (преимущественно материального) стимулирования долгосрочным внутренним, базирующимся на удовлетворении максимально широкого спектра потребностей работника. Стимулирование предельно гибкое, индивидуализированное, ориентирующее работника как на высококвалифицированный труд непосредственно на рабочем месте, так и на конечные результаты деятельности подразделения и предприятия в целом.

Стиль управления, квалификационно-поведенческий профиль менеджеров меняется, на смену бюрократическому приходит предпринимательский. В основе организации труда лежит многоуровневая система самоуправления работников, их активного участия в управлении производством. Возрастают роль и значение кадровых служб, происходит их интеграция в единые структуры (департаменты) управления персоналом, расширяются выполняемые ими функции, в их структуре приоритетное значение приобретают консультативная функция, функция работы с прогнозной информацией, функция стимулирования и развития персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Отражением резкого повышения роли персонала в современном производстве явились теории человеческого и социального капитала¹⁴. Эти теории обосновывают особое место работника среди различных видов капиталов, используемых на производстве (это и финансовый капитал – деньги; и физический капитал – оборудование, сырье, производство в целом; и личностный капитал – человеческий и социальный).

Человеческий капитал – это знания, навыки и профессиональные способности работника. Понятие «социальный капитал» отражает характер отношений между работниками, способы и культуру их общения, развитость межличностных коммуникаций.

Экономический подход дал начало концепции «использование трудовых ресурсов». В рамках данного подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отно-

¹⁴ Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007.

шений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности, организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: упорядоченно, эффективно, надежно и предсказуемо. Среди основных принципов этой концепции можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;

- соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчиненному, сверху вниз по всей организации используется как канал для коммуникаций и принятия решений;

- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы не создавало проблем для коммуникаций и координации;

- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации;

- достижение баланса между властью и ответственностью;

- обеспечение дисциплины;

- обеспечение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью постоянного контроля.

В рамках органического (организационного) подхода последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя данный тип управленческой деятельности за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы. Кадровая функция стала распространяться на поиск и подбор работников, планирование карьеры, оценку работников, повышение их квалификации. Основные принципы этой концепции: подчине-

ние целей организации взаимодействию с окружающей средой; улучшение управления за счет внимания к определенным потребностям людей; взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегий, структуры и других измерений; выделение различных подсистем организации; учет естественных возможностей в процессе инноваций. Гуманистический подход исходит из концепции «управления человеком» и из представления об организации как культурном феномене. Согласно гуманистическому подходу культура рассматривается как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

В современных условиях особенно важным становится эффективное управление предприятием в целом и человеческими ресурсами в частности. В настоящее время перед организациями начали вставать принципиально новые задачи. Основные из них: стимулирование труда наемного персонала, предотвращение «утечки мозгов»¹⁵, индексация заработной платы в условиях инфляции, обеспечение соответствия уровня квалификации персонала жестким требованиям современной экономики и, наконец, усиление у персонала чувства принадлежности к фирме и др. Но и сейчас существуют противоречия между провозглашенными целями и функциями отделов по управлению персоналом. Так, в списке обязанностей значатся действия по учету, контролю, мотивации персонала, регулированию отношений между руководящим звеном и персоналом, однако в действительности функции служб управления персоналом, судя по фактам, оказываются свернутыми. Руководители этих служб оценивают свою роль в управлении

¹⁵ Далаев О. Не пора ли остановить «утечку мозгов» // Человек и труд. – 1997. – № 5. – С. 91.

социальными кадровыми процессами как второстепенную, считая, что все зависит от руководства предприятия¹⁶.

Система управления персоналом на большинстве предприятий не соответствует стратегии рыночных реформ, что в значительной степени сдерживает возможности реализации программ устойчивой стабилизации, оживления производства и структурной перестройки экономики, повышения качества и конкурентоспособности российской продукции¹⁷. Существующая практика работы в области управления персоналом не обеспечивает качественного обновления персонала, специалистов и руководителей. Необходимо существенно повышать квалификацию руководящего корпуса и проводить обучение по менеджменту, маркетингу, инновационному менеджменту, управлению персоналом и ряду других дисциплин с учетом особенностей современного экономического положения и рынка России¹⁸. Набор программ, используемых в процессе обучения и переобучения руководителей, должен соответствовать изменившимся и возросшим требованиям к руководителям. Программы должны ориентировать руководителей на оценку эффективности управления и, как следствие, повышение конкурентоспособности за счет максимального использования в работе человеческих ресурсов в противоположность экономическому росту, достигаемому за счет дополнительных капиталовложений. Из наиболее острых проблем следует отметить такие, как уход квалифицированных специалистов, низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала, недостаточная квалификация персонала и отдельных руководителей, неудовлетворительный морально-

¹⁶ Александров А. Стоит ли кадровая овчина выделки // Служба кадров. – 1997. – № 11. – С. 12-15.

¹⁷ Ушанова Ю.А. Управленческие нововведения в США: проблемы внедрения. – М., 1986.

¹⁸ Фатхудинов Р. Менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности // Вопросы экономики. – 1997. – № 5. – С. 118-127.

психологический климат, низкий уровень мотивации работников и, как следствие, недостаточная инициативность работников при решении производственных проблем, конфронтация администрации и персонала.

Структура служб управления персоналом, качественный состав и уровень оплаты труда их работников не соответствуют задачам повышения эффективности управления персоналом. Ощущается явная нехватка профессионалов, а занятые работники не имеют высокого престижа и соответствующего стимулирования труда. При жестком планировании и центральном финансировании отделы кадров ограничиваются лишь исполнительскими функциями¹⁹. Отсутствует на предприятиях и единая система работы с кадрами, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников. Функции управления персоналом рассредоточены между различными службами, отделами и подразделениями предприятия, так или иначе участвующими в решении кадровых вопросов. Отсутствие необходимой координации не позволяет эффективно управлять персоналом. Из-за этого, как правило, отделы по управлению персоналом пока не способны взять на себя роль служб, которые бы обеспечивали, к примеру, весь комплекс мер, гарантирующих качество подбора и расстановки персонала всех уровней. Их практическое влияние на эффективность работы предприятия минимально, а престиж среди других служб крайне низок²⁰.

Существуют объективные причины, которые провоцируют работников к неприятию и сопротивлению при столкновении с чем-то новым, вносящим изменения в привычный жизненный сте-

¹⁹ Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. *О.И. Марченко*. – М.: Ось-89, 2004. – 224 с.

²⁰ *Емельянов О.* Как управлять персоналом в условиях рынка // Человек и труд. – 1993. – № 1. – С. 34.

реотип²¹. При пересмотре методов управления персоналом, не отвечающих состоянию внешней среды, руководство может столкнуться с конфликтом, порождаемым неприятием новых методов организационной культуры фирмы определенной частью коллектива из-за консерватизма и инертности. Эти и некоторые другие проблемы подвигают руководителей к рассмотрению вопроса о совершенствовании системы управления персоналом. Исследования психологов показывают, что в условиях групповой изоляции наличие «хорошего непосредственного начальника» является самым необходимым фактором эффективного руководства коллективом²². Неурядицы в отношениях с непосредственным начальником часто приводят к психологическим срывам, что у работников вызывает неврозы. Как отмечает А. Кемпински, основной причиной профессиональных стрессов в отношении субординации является так называемый «директорский невроз»²³.

Управленческая практика показывает также, что в любой фирме в результате сочетания разных причин наличие конфликтов неминуемо. Конфликты возникают нередко из-за недовольства персонала оценкой его работы руководителем. В случае очень серьезных конфликтов может иметь место даже смещение организационных целей. Существуют также проблемы низового звена управления персоналом, имеющие свои аспекты и особенности. «Важным моментом в их оценке является то, что по своему менталитету и ролям низшие менеджеры принадлежат к управляющим, и наоборот, положение способствует тому, что их психология приближается к психологии рабочих. Такая двойственность положения в фирме часто приводит таких руководителей к стрессовому

²¹ Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: Аклиц, 1996. – С. 240.

²² Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1996.

²³ Кемпински А. Психопатология неврозов. – Варшава, 1975. – 112 с.

состоянию»²⁴. Перед любым предприятием стоят такие цели, как удовлетворенность работников, выживание предприятия, его адаптивность к изменениям и т.п. Таким образом, эффективная система управления персоналом – это не только высокая результативность производства, но и всесторонняя социальная защищенность человека, благоприятный морально-психологический климат, комфортные условия труда, широкие возможности для самореализации личности. Каждый руководитель хотел бы, чтобы работники его фирмы работали эффективно и с полной отдачей сил. Но на пути решения этой задачи существует множество препятствий как объективных, связанных с действием внешних сил, так и субъективных. Субъективные препятствия выражаются в ошибочных установках и приоритетах, в ряде заблуждений, присущих руководителям в отношении работы с персоналом (например, недопонимание значимости такой работы). В работе руководителей встречается и такая крайность, как попытка максимально формализовать процесс работы с персоналом. При этом все усилия направляются на введение системы отбора новых работников, проведение аттестаций, создание должностных инструкций, определяющих работу подразделений, и т.д. Однако если при этом в комплексе не решаются те ключевые проблемы, которые обуславливают низкую отдачу от работников фирмы, если до конца не ясно, какой механизм будет обеспечивать использование вводимых документов и формальных процедур для достижения целей системы управления персоналом, трудно ожидать высокого результата от работы в этом направлении.

Отечественной и мировой практикой выработаны и применяются комплексы методов, средств и форм управления персоналом. Они реализуются при приеме на работу, в научно-

²⁴ *Розанов В.А.* Трудности управления и их психологические причины // Управление персоналом. – 1997. – № 3. – С. 33-38.

производственном, трудовом процессе, при решении особых проблем, увольнении. Вопросы теории методов управления персоналом достаточно полно разработаны и освещены в экономической литературе²⁵. Можно согласиться с С.В. Андреевым, определившим, что общие подходы к управлению производительностью труда и конкурентоспособностью продукции предприятия состоят в следующем:

- эффективность современного предприятия определяется в первую очередь производительностью труда руководителей разных уровней;

- производительность труда рассматривается как степень эффективности выполнения некоторых конкретных операций, решения локальных задач, стоящих перед данной группой;

- цели каждого подразделения, группы согласуются с общими стратегическими задачами предприятия;

- организацию труда и систему мотивации конкретной группы работников необходимо связывать с общими результатами деятельности предприятия;

- измерение производительности труда начинается с выделения результата;

- измерения производительности труда должны осуществляться при активной поддержке работников данного звена²⁶.

Внешняя среда, в которой действует организация, находится в постоянном движении. Система управления персоналом, хорошо сочетавшаяся с внешней средой несколько лет назад, сегодня может находиться в состоянии острого конфликта с ней. Организация

²⁵ Бурков В.Н., Ириков В.А. Модели и методы управления организационными системами. – М.: Наука, 1994. – С. 135.

²⁶ Андреев С.В. Несостоятельность (банкротство) предприятий. Проблемы и пути реформирования экономического кадрового потенциала: учеб. пособие. – М.: РУЦ, 1996. – С. 151-152.

должна постоянно контролировать степень этого несоответствия и вносить коррективы в свою систему, чтобы не допустить кризиса.

1.3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

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 толкования²⁷: 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 лю-

²⁷ Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М., 1999. – С. 147.

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

Кадровая политика – это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды²⁸. Положительными моментами кадровой политики являются следующие: определение подходов к важнейшим элементам кадровой работы и их взаимосвязей; экономия времени на принятие кадровых решений; уменьшение зависимости принятия кадровых решений от ошибок, которые могут потенциально допускать отдельные личности; постоянство, стабильность подходов; соблюдение законодательства; адаптация работников к условиям организации, обеспечение поддержки с их стороны принимаемых кадровых решений. Кадровая политика основывается на целостной, фундаментальной теоретико-методологической базе, отражающей сложные социальные, экономические, научно-технические, технологические, социально-психологические и другие процессы, протекающие в сфере трудовой деятельности. Концептуальные положения кадровой политики должны отражать особенности действующего законодательства, иметь механизмы, которые надежно защищены законом, так как принципы, методы, формы, направления кадровой политики, не опирающиеся на фундаментальные теоретико-методологические основы профессиональной деятельности - просто абстракции, пользование которыми зависит всего лишь от настроения субъекта управления. 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

²⁸ *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997. – С. 160.

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.

Основными *функциями системы управления человеческими ресурсами* являются: качественное и количественное планирование, обучение, занятость, маркетинг, контроль, высвобождение, стимулирование, социальная политика, информационно-коммуникационная политика, содействие в экономической и общественной деятельности. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами предполагает развитие всех форм работы с сотрудниками. Функции управления человеческими ресурсами тесно связаны между собой и образуют определенную систему, в которой изменения состава той или иной функции вызывают необходимость корректировки всех других функциональных задач и обязанностей. Таким образом, *содержанием кадровой политики* является целостная система взаимосвязанных и взаимодействующих функций управления человеческими ресурсами. В рыночной экономике эффективность функционирования любого предприятия определяется главным образом созданной системой управления человеческими ресурсами. Действующая система управления должна охватывать все трудовые процессы и труд работников всех категорий и профессиональных групп, ориентировать на достижение стратегических и тактических целей организации. Постоянные изменения политической, экономической, демографической обстановки требуют приспособления управленческих функций как средства реализации кадровой политики. Важное место в реализации кадровой политики отводится преодолению реальных противоречий: между правами сотрудников и интересами организации; между потребностью в стабилизации кадрового потенциала и актуальностью его постоянного обновления; между

необходимостью жесткой регламентации порядка исполнения должностных обязанностей и творческим подходом к многообразию жизненных проявлений. Большое влияние на кадровую политику оказывают такие макроэкономические факторы, как кредитно-денежная политика, динамика объемов производства, свертывание убыточных производств, процессы приватизации и акционирования, структурные изменения в производстве. Спад производства, снижение его эффективности, безработица, натурализация хозяйственных связей, кризисы в сфере платежей, уровень падения доходов населения и другие самым непосредственным образом связаны с действием макро- и микроэкономических факторов. В связи с этим, главной целью кадровой политики является создание системы управления кадрами, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации в достижении высокой производительности труда и повышении эффективности производства.

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.

В русле кадровой политики решаются следующие конкретные задачи:

- 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.

Основные методические положения, на которых должна базироваться концепция кадровой политики, заключаются в следующем:

- анализ реально сложившегося политического и социально-экономического положения в стране;

- эффективность взаимосвязей структурных подразделений разных уровней - от центральных и региональных до внутрикорпоративных;
- направленность всех структурных подразделений на реформы, взаимодействие по вертикали и горизонтали;
- ориентация на человека, его права и обязанности, возможности всестороннего развития личности;
- обеспечение всех уровней управления высококвалифицированными руководителями и специалистами - каждый работник должен быть в нужное время на нужном месте;
- возможность полной реализации разработанных предложений и обоснованное увеличение инвестиций в человеческие ресурсы.

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 потен-

циалу, 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.

Цели кадровой политики определяются с учетом основных положений концепции развития и включают две группы целей. Во-первых, цели, связанные с внешними условиями деятельности, особенностями рынка труда, взаимоотношениями с государственными и региональными властями и т.п. Во-вторых, цели, определяемые внутренними условиями, реализация которых направлена на улучшение отношения организации к работникам.

Активная кадровая политика ориентируется на стратегические факторы успеха: приближение к рынку через ориентацию на сферу деятельности и на запросы клиентов; высокое качество продукта; использование достижений НТП и новейших технологий, применение современных технических средств; соблюдение экономического равновесия и ответственности; квалифицированный кадровый потенциал; адаптивные и гибкие организационные структуры.

Кадровая политика, ориентированная на будущее, предусматривает целый ряд мероприятий. В области видения кадрового потенциала: количественное и качественное планирование, структурирование и планирование расходов. В области внешней и внутренней занятости: непрерывное последовательное планирование, сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу, профессиональный и кадровый мониторинг в учебных заведениях, адаптация персонала, повышение квалификации в соответствии со стратегией организации. В системе выплат вознаграждений: гибкие системы окладов и надбавок. Определение целей кадровой политики должно учитывать потребности и интересы работников: оплата труда, удовле-

творительные условия работы, возможности развития и реализации способностей работников внутри организации. Формирование идеологии и принципов кадровой работы, само содержание кадровой политики фиксируются в подробных корпоративных документах и инструкциях, регламентирующих все аспекты деятельности системы управления кадровым потенциалом. В выдвигаемых требованиях при найме, в вопросах отбора, оплаты, стимулирования, выбора условий труда, методах регулирования трудовых отношений отражаются экономическое положение организации и хозяйственная стратегия. Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации персонала. Инструментами реализации кадровой политики являются: кадровое планирование; текущее планирование; руководство персоналом; мероприятия по развитию персонала; повышение квалификации персонала; решение социальных проблем; вознаграждение и мотивация. В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность работы, улучшается структура коллектива. Формирование кадровой политики начинается с выявления потенциальных возможностей в сфере управления человеческими ресурсами и определения тех направлений работы с персоналом, которые должны быть усилены для успешной реализации организационной стратегии. Выделим 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.

Формированием кадровой политики организации должна заниматься группа, в состав которой должны быть включены: руководитель, его заместители, специалисты по разработке планов организации, приглашенные консультанты, эксперты, психолог. Для организации процесса необходимо подготовить: 1) материалы, которые дают информацию экспертам для принятия решения (бизнес-план организации, организационная структура, результаты работы организации; штатное расписание и т.п.); 2) должностные инструкции; 3) положение об оплате; 4) паспорта рабочих мест; 5) личностные спецификации и т.д.

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 из уст в уста. Чтобы кадровая политика организации была осмыслена и поддержана высшим руководством и самими работниками, целесообразно разрабатывать специальные документы, отражающие кадровую политику организации. К ним могут быть отнесены, например: 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 носит как общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, так и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала). 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.³⁰

Таким образом, кадровая политика в современных условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами,

³⁰ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 81.

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.

1.4. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА: УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

В условиях значительной нестабильности и неопределенности, ограниченности ресурсов сохранение и развитие трудового потенциала организации возможно при условии применения современной концепции менеджмента, основных положений теории управления персоналом. Шекшня С.В. отмечает, что согласно современной теории менеджмента управление персоналом в любой организации является настолько эффективным, насколько ее сотрудники умело и полно используют свой трудовой потенциал, все свои умственные, физические и предпринимательские способности в осуществлении главных экономических и организационных целей, стоящих перед организациями³¹. Характерной чертой современного научного менеджмента является признание возрастающей роли человеческого фактора в системе управления производством и персоналом и развития новых форм и методов управления этим ресурсом³². Постиндустриальное общество, инноваци-

³¹ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие. – М.: Интел-синтез, 2007. – С. 296.

³² Кузьмина Н.М. Система управления кадровым потенциалом в интегрированных корпоративных структурах: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – Самара, 2004. – С.7.

онное реструктурирование отечественной экономики предполагают переход от развития, базируемого на использовании природных ресурсов, к динамике, основанной на использовании человеческого интеллекта, на наукоемких производствах и фундаментальных открытиях. Очевидно, что приоритетным становятся сохранение и развитие человеческого потенциала страны, способного эффективно адаптироваться к уплотнению потока нововведений. Концепция человеческого капитала, интенсивно развившаяся во второй половине XX столетия, довольно быстро трансформировалась в концепцию «расширения человеческих возможностей» – возможностей, замещающих материальное и экономическое благосостояние. Из этой теории непосредственно следует, что цель развития заключается не только и даже не столько в том, чтобы увеличить производство и потребление; главное – предоставить человеку «возможность выбора», реализуемую прежде всего в здоровой жизни и в ее долголетьи, в свободном развитии интеллектуальных и всех иных творческих способностей³³. Трудовой потенциал в целом характеризует возможности участия человека, сотрудников организации, населения страны в производстве и обмене благ. По мнению Б.М. Генкина, возможности человека в производственной деятельности наиболее адекватно выражаются термином «трудовой потенциал». Из всего многообразия подходов к определению понятия «трудовой потенциал» можно выделить четыре основных: ресурсный, ресурсно-личностный, социодемографический и социо-производственный.

Ресурсный – акцентирует внимание на «массе» труда и применяется в целях выявления резервов живого труда.

Ресурсно-личностный – исходит из признания важности различных характеристик отдельных работников в их совокупности, когда суммарный трудовой ресурс возрастает из-за эффективного

³³ Sen A. Development as Freedom. Oxford, 2009.

объединения усилий людей, разных по полу, возрасту, образованию, уровню профессиональной подготовки, что и дает в идеале мультиплицирующий эффект.

Социодемографический – позволяет учесть социальные, демографические, образовательные и творческие характеристики работников и использовать их особенности для повышения производительности труда.

Социопроизводственный – предполагает, что в пределах конкретных хозяйственных систем индивидуальная способность к труду работника и совокупная величина трудового потенциала предприятия зависят от созданных технических, экономических, организационных и прочих условий, которые в значительной мере и обуславливают результативность деятельности.

Трудовой потенциал – многоуровневая категория. Она может иметь несколько носителей. Следует различать потенциал труда отдельного работника, предприятия, организации и страны и т.д. Все они генетически между собой взаимосвязаны в рамках единой системы трудовых отношений. Исходной структурообразующей единицей анализа трудового потенциала является трудовой потенциал работника, образующий основу формирования трудовых потенциалов более высоких структурных уровней. Основа трудового потенциала работника – это качества, заложенные природой (возможности здоровья, творческие способности)³⁴. Несмотря на их генетическое единство как экономическую форму выражения потенциала человеческого фактора, все они имеют функциональные и структурные различия, отсюда их самостоятельность. Их единство может быть представлено как соотношение единичного (трудового потенциала отдельного работника), особенного (трудового потенциала производственного коллектива) и общего (трудового потенциала страны).

³⁴ Генкин Б.М. Экономия и социология труда: учебник для вузов. – М.: Норма, 2006.

Трудовой потенциал отдельно взятого работника характеризуется его индивидуальной способностью к труду, которая зависит от уровня его физического и интеллектуального развития, общеобразовательной и профессиональной подготовки, практических навыков и умений для выполнения определенных трудовых функций.

А.Я. Кибанов определяет, что трудовой потенциал работника – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда. Е.В. Маслов, раскрывает данное понятие как возможную трудовую дееспособность, ресурсные возможности работника в области труда.

Н.И. Шаталова характеризует трудовой потенциал работника организации как сложную систему, возникающую в результате взаимодействия личности с предметной и человеческой средой, образуемой другими работниками (группами), с их трудовым потенциалом, созданной и используемой технико-технологической, материальной, информационной и другими базами, условиями труда, системой, обеспечивающей воспроизведение умственных и физических затрат. ТПП – интегрирующий показатель степени социальной устойчивости общества и уровня его практической готовности к инновациям.

О.В. Стаканова, Н.А. Иванов, К.Л. Андреев пишут, что трудовой потенциал работника организации определяется его способностью совокупности физических и духовных свойств отдельного индивида достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности.

Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов также определяют трудовой потенциал работника как совокупную способность физических и интеллектуальных свойств работника достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности, а также подчеркивают в своем определении возмож-

ность работника самосовершенствоваться в процессе трудовой деятельности, решая новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве.

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться как в сторону увеличения, так и уменьшения. Трудоспособность человека и накапливаемые в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника возрастают по мере развития и совершенствования знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда. Но они могут и снижаться, если, например, ухудшается состояние здоровья работника, ужесточается режим труда и т.п. В ходе исследования, проведенного С. Радько и А. Афанасьевой, были установлены 15 наиболее характерных компонентов, которые оказывают максимальное воздействие на конечные цели предприятия. Система показателей, принятая для анализа, представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1. Система компонентов и показателей, принятых для анализа трудового потенциала

№ п/п	Индекс	Компонент	Показатель
1	I_3	Здоровье	Потери рабочего времени из-за болезней и несчастных случаев на производстве
2	I_{OB}	Образование	Данные об уровне образования работников
3	I_B	Возраст	Средняя выработка работника возрастной группы
4	I_C	Стаж работы	Коэффициент текучести по стажу
5	I_{II}	Профессионализм	Средний тарифный разряд работников
6	I_H	Нравственность	Процент потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины
7	I_T	Творческий потенциал	Количество инициативных предложений
8	I_{OI}	Опыт	Уровень заработной платы

Окончание табл. 1.1

9	I_O	Ответственность	Величина прироста полезно используемого времени
10	I_{CM}	Симпатии	Стремление окружения видеть конкретного работника на руководящей должности
11	$I_{УД}$	Удовлетворенность работой	Наличие (отсутствие) стремления работника покинуть данное место работы
12	$I_{КФ}$	Конфликтность	Количество конфликтных ситуаций
13	$I_{СТ}$	Стремление к труду	Количество перевыполненных заданий
14	$I_{ПС}$	Предпринимательские способности	Оценка предпринимательских способностей руководящего состава
15	$I_{РН}$	Рентабельность труда	Рентабельность

Индекс трудового потенциала имеет вид³⁵

$$I_{\text{П}} = I_3 \cdot I_{\text{Об}} \cdot I_{\text{В}} \cdot I_{\text{С}} \cdot I_{\text{П}} \cdot I_{\text{Н}} \cdot I_{\text{Т}} \cdot I_{\text{ОП}} \cdot I_{\text{О}} \cdot I_{\text{СМ}} \cdot I_{\text{УД}} \cdot I_{\text{КФ}} \cdot I_{\text{СТ}} \cdot I_{\text{ПС}} \cdot I_{\text{РН}},$$

где $I_{\text{П}}$ – индекс трудового потенциала; $I_3 \dots I_{\text{П}} \dots I_{\text{РН}}$ – индексы компонентов трудового потенциала.

Н.А. Волгин при системном подходе к оценке трудового потенциала учитывает такие его характеристики, как пол, возраст, образование, семейное положение, уровень жизни, компетентность³⁶. Исследователем И.В. Масловой вводятся в расчет индекса трудового потенциала весовые коэффициенты значимости факторов, влияющих на трудовой потенциал. Подобный подход позволяет выполнить его оценку более обоснованно по сравнению с прямым перемножением индексов трудового потенциала, рекомендованным С. Радько и А. Афанасьевой. С учетом изложенного для количественного определения трудового потенциала отраслей

³⁵ Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник. – М.: Норма-Инфра, 1998. – С. 82.

³⁶ Экономика труда (социально-трудовые отношения) / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2003. – С.594.

предлагается использовать интегральный показатель «средневзвешенного индекса трудового потенциала» ($I_{ТП}^{СРВЗ}$), определяемый по формуле³⁷

$$I_{ТП}^{СРВЗ} = \sum_{n=1}^N i_n \cdot \beta,$$

где i_n – значение индекса n – фактора, влияющего на трудовой потенциал, рассчитываемого по методике С. Радько, А. Афанасьевой³⁸; β – весовой коэффициент значимости n – фактора по методике И.В. Масловой.

С теоретических позиций в структуре трудового потенциала организации принято выделять четыре основных составляющих: кадровый, профессиональный, квалификационный и организационный потенциал.

Кадровая составляющая включает в себя следующее: а) профессиональные знания, умения и навыки, обуславливающие профессиональную компетентность (квалификационный потенциал); б) познавательные способности (образовательный потенциал).

Повышение кадровой составляющей трудового потенциала включает проведение работ по профессиональной ориентации, приему и расстановке кадров; повышению содержательности труда работников; адаптации молодежи и вновь принятых работников на предприятии; повышению образовательного, профессионального и квалификационного уровня кадров и их продвижению на производ-

³⁷ Маслова И.В. Развитие и эффективное использование трудового потенциала промышленности: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Рос. акад. государственной службы при Президенте Российской Федерации. – М., 2001.

³⁸ Радько С., Афанасьева А. Сохранение трудового потенциала и максимизация прибыли // Человек и труд. – 1999. – № 7. – С. 81.

стве; расширение объема работ по переподготовке работников. Формирование трудового потенциала работника, становление личности происходит в коллективе, т.е. в социальной среде. Имеет значение все: и наличие перспектив профессионального и квалификационного развития работающих, и повышение престижности отдельных видов трудовой деятельности, и удовлетворенность трудом, и продуманная система материального и морального вознаграждения и др.

Кадровая составляющая трудового потенциала связана с формированием и развитием работника как главной производительной силы общества. Под влиянием факторов, ее составляющих (например, повышения образовательного, профессионального, культурного и технического уровня рабочей силы), происходит развитие и совершенствование человеческого фактора.

Следующий компонент трудового потенциала организации – профессиональный. Профессиональная структура коллектива связана с изменениями в содержании труда под влиянием научно-технического прогресса, который обуславливает появление новых и отмирание старых профессий, усложнение и повышение функционального содержания трудовых операций. Другими словами, эта структура является своего рода системой требований, предъявляемых к трудовому потенциалу, реализуемая через набор рабочих мест. Квалификационная структура трудового потенциала организации определяется качественными изменениями в трудовом потенциале (рост умений, знаний, навыков) и отражает, прежде всего, изменения в его личностной составляющей. Квалификационная составляющая трудового потенциала, с одной стороны, определяет подготовленность работников к выполнению постоянно усложняющихся трудовых функций, перемене труда, а с другой – это фактор, формирующий отношение к труду, трудовую дисциплину, интенсивность труда. Она может быть классифицирована по следующим признакам.

Последним компонентом трудового потенциала организации является организационный компонент. Организационная составляющая трудового потенциала включает высокую организацию и культуру труда, находя свое выражение в четкости, ритмичности, согласованности трудовых усилий и высокой степени удовлетворенности работников своим трудом. Она способствует эффективному использованию как трудового потенциала работника, так и трудового потенциала коллектива. Организационная составляющая трудового потенциала во многом определяет эффективность функционирования трудового коллектива как системы в целом и каждого работника в отдельности, и в связи с этим имеет непосредственное отношение к эффективному использованию трудового потенциала, так как сама возможность дисбаланса в системе «трудо­вой потенциал предприятия – трудовой потенциал работника – рабочее место» лежит в основе используемых на практике принципов выбора организационных решений. Организационная составляющая трудового потенциала организации определяет также напряженность (интенсивность) использования индивидуальных трудовых потенциалов в течение регламентированного рабочего времени (его вовлеченность). В процессе управления организационная составляющая трудового потенциала предприятия призвана обеспечить максимально возможную степень достижения организационных целей работниками при возможно более благоприятных организационно-технических и социально-экономических условиях.

По мнению таких ученых, как А.Я. Кибанов, Н.А. Волгин, управление трудовым потенциалом предприятия должно базироваться на следующих принципах³⁹: соответствие трудового потенциала характеру, объему и сложности выполняемых трудовых

³⁹ Экономика труда (социально-трудовые отношения) / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2003. – С. 591.

функций и видов работ; обусловленность структуры трудового потенциала материально-вещественным фактором производства; эффективное использование трудового потенциала; создание условий для профессионально-квалификационного развития персонала, служебного продвижения и расширения профиля, умений и навыков работников.

О полном использовании трудового потенциала организации можно говорить при одновременном учете требований всех четырех принципов. В этом случае создаются условия, позволяющие осуществлять модернизацию производства, не допуская разрыва между уровнями техники, технологии и квалификации кадров, и реализовать все потенциальные возможности работников. Успешное развитие коллектива, предприятия, промышленности в целом еще не обеспечивается наличием высокого трудового потенциала. Решающее значение при этом имеет эффективность его использования.

Определяющими факторами формирования трудового потенциала коллектива являются следующие: уровень развития трудового потенциала отдельного работника, повышения качества его рабочей силы (образовательной, специальной, профессиональной подготовки), его отношения к труду, самоорганизации и самодисциплины; степень развития синергетического эффекта, зависящего от уровня и форм организации совместного труда работников, рационального сочетания индивидуальных и коллективных интересов, внедрения новых высокоэффективных мотиваций труда. Структура трудового потенциала организации представляет собой соотношение различных демографических, социальных, функциональных, профессиональных и других характеристик групп работников и отношений между ними.

Кадровая составляющая включает в себя: а) профессиональные знания, умения и навыки, обуславливающие профессио-

нальную компетентность (квалификационный потенциал); б) познавательные способности (образовательный потенциал).

Эта составляющая трудового потенциала может быть рассмотрена с двух позиций. Субъективно она выступает как форма личностного самовыражения и удовлетворения потребностей индивида и может рассматриваться как способность человека выполнять определенные виды работ. Объективно она является выражением набора характеристик, отражающих материально-техническую и социально-экономическую определенность совокупности профессий.

Профессиональная структура коллектива детерминирована изменениями в характере и содержании труда под влиянием научно-технического прогресса, который обуславливает появление новых и отмирание старых профессий, усложнение и повышение функционального содержания трудовых операций. Квалификационная структура определяется качественными изменениями в трудовом потенциале (рост умений, знаний, навыков) и отражает изменения в его личностной составляющей.

Организационная составляющая трудового потенциала во многом определяет эффективность функционирования трудового коллектива как системы в целом и каждого работника в отдельности и с этих позиций непосредственно связана с использованием трудового потенциала. Необходимость выделения в структуре трудового потенциала предприятия организационной составляющей сопряжена с последовательным и целенаправленным формированием условий, способствующих полной реализации потенциальных возможностей человека и приобретению им новых качеств и способностей. Организационная составляющая трудового потенциала предприятия определяет также интенсивность использования индивидуальных трудовых потенциалов в течение регламентированного рабочего времени. В процессе управления организа-

ционная составляющая трудового потенциала организации призвана обеспечить максимально возможную степень достижения организационных целей работниками при возможно более благоприятных организационно-технических и социально-экономических условиях. Определяющей из вышеперечисленных составляющих является организационная, так как именно ей присущи функции обеспечения условий для реализации потенциальных способностей работников.

Систему управления трудовым потенциалом организации можно представить как упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов, таких как цели, задачи, принципы, объект и субъект, функции, методы и технологии, организационный механизм, а также факторы внешней и внутренней среды организации. Отдельные элементы системы объединены между собой причинно-следственной связью, а все они объединены единой целевой направленностью.

Центральным элементом системы управления трудовым потенциалом организации является *цель управления* – достижение соответствия трудового потенциала вуза целям и стратегии его инновационного развития.

Цель управления трудовым потенциалом организации достигается посредством выполнения следующих основных задач: вовлечение персонала организации в деятельность, повышение его восприимчивости и открытости к изменениям; выявление наиболее активных сотрудников; усиление командного духа; поддержание соответствия профессиональных и личностных характеристик персонала требованиям профессиональной деятельности и др.

Объектом управления выступает трудовой потенциал организации, включающий в себя следующие компоненты:

- профессионально-квалификационная компонента – объем, глубина и разнообразность общих и специальных знаний, трудо-

вых навыков и умений, обуславливающий способность работника к труду определенного содержания и сложности; степень овладения профессией и соответствие требованиям должности и рабочего места;

- личностная (мотивационная, нравственная) компонента – совокупность мотивационных и нравственных характеристик, обуславливающих способность и готовность научно-педагогического и административного работника к труду определенного содержания и сложности;

- социально-демографическая компонента – показатели распределения по полу, по возрасту, семейному положению, сегодня в российских условиях являющиеся социально напряженными, вызывающими конфликтные ситуации, социальные отклонения;

- инновационная компонента – возможности создавать, осваивать и использовать новшества.

Выделяют основные принципы управления трудовым потенциалом организации:

- принцип системности (он определяет рассмотрение управления трудовым потенциалом как системы взаимосвязанных элементов, изменение которой возможно только за счет изменения каждого ее элемента);

- принцип комплексности, предполагающий учет влияния всего комплекса внешних и внутренних факторов;

- принцип непрерывности обязывает проводить систематическую работу по управлению трудовым потенциалом организации;

- принцип всеобщности, означающий, во-первых, что управление трудовым потенциалом должно осуществляться на уровне каждого руководителя при реализации функций управления, каждого работника в процессе самоуправления собственным трудовым потенциалом; во-вторых, управление трудовым потенциалом должно одновременно осуществляться на всех уровнях управления

и во всех структурных подразделениях организации; в-третьих, оно должно охватывать все стадии производственного процесса;

- принцип обратной связи (принцип эффективности), предполагающий проведение систематического анализа эффективности системы управления трудовым потенциалом с целью выявления ее влияния на результаты деятельности организации.

1.5. ЗАДАНИЯ, КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ ДЛЯ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ НА ЗАНЯТИИ

Задание 1.5.1

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь энциклопедией (Управление персоналом: энциклопедия / под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009).

Обсудите результаты внутри группы.

1. Управление персоналом.
2. Рабочая сила.
3. Управление человеческими ресурсами.
4. Трудовые традиции.
5. Конкурентоспособность персонала.

Задание 1.5.2

Получите у преподавателя характеристику предприятия «Х» и выполните следующие задания.

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, касающиеся взаимодействия с другими организациями).
3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.
4. Опишите желаемого сотрудника организации.
5. Сформулируйте основные корпоративные принципы: в области отбора, обучения и продвижения персонала; в области сти-

мулирования труда; в области кадрового аудита. Предложите программу кадровых мероприятий.

Задание 1.5.3

Напишите небольшое эссе (объемом 1-2 страницы) по одной из следующих тем: 1. Деятельность службы управления персоналом. 2. Философия управления персоналом.

Задание 1.5.4

В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики. Заполните табл. 1.2.

Таблица 1.2. Концепции стратегии кадровой политики

Концепция стратегии КП	Содержание концепции

Задание 1.5.5

Дополните перечень ключевых проблем современной российской практики управления персоналом организации: а) невысокий уровень сформированной управленческой компетентности у многих руководителей, недостаток управленческих навыков и опыта работы в конкурентных условиях; б) недостаточный уровень осознания руководителями всех уровней решающей роли персонала в обеспечении развития организации, понимания социальной ответственности за действия по управлению человеческими ресурсами.

Задание 1.5.6

Осуществите сравнительную характеристику открытого и закрытого видов кадровой политики. Заполните табл. 1.3.

Таблица 1.3. Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики организации

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Кадровое планирование		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Продвижение персонала		
Мотивация		
Контроль		
Аттестация персонала		
Управление конфликтами и стрессами		
Высвобождение и увольнение персонала		

Задание 1.5.7

Заполните табл. 1.4.

Таблица 1.4. Типы кадровых нововведений и их классификация

Типы кадровых нововведений	Классификация нововведений
По объектам нововведений	Кадровые нововведения в отношении отдельных работников, отдельных структурных подразделений, организации в целом
По степени радикальности	
По масштабности и темпам реализации	
По стадиям технологии управления персоналом	
По стадиям технологии управления развитием персонала	
По степени результативности	

Задание 1.5.8

Опишите и проанализируйте систему управления персоналом конкретной организации. Разработайте дерево целей, задач и функций службы управления персоналом организации.

Задание 1.5.9⁴⁰

Ситуация

«Характеристика концепции управления персоналом»

Описание ситуации и постановка задачи

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников – 30-45 лет. Сотрудники – в основном мужчины. Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень

⁴⁰ Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. (Составитель: канд. экон. наук, доц. К.Э. Оксинайд).

текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу для выполнения конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией.

Методические указания

Задание выполняется в письменном виде в течение 30-40 минут. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками;
- 3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;
- 4) дать общую характеристику концепции управления персоналом данной организации с точки зрения ее соответствия *двум* концепциям управления персоналом – *современной*, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо *традиционной концепции*, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ В ГРУППЕ

1. В чем заключается главная цель управления персоналом предприятия? Перечислите основные задачи, которые решают структуры по управлению персоналом.

2. Чем отличаются друг от друга понятия «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы»?
3. Какие характеристики присущи понятию «человеческие ресурсы»?
4. В чем состоят особенности человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов предприятия?
5. В чем состоит специфика управления человеческими ресурсами в условиях инновационной стратегии организации?
6. Каковы, по вашему мнению, место и роль управления персоналом в системе управления организацией?
7. Какие основные требования предъявляются к системе управления организацией и персоналом?
8. В чем заключается понятие «профессиональное развитие персонала»?
9. Выделите основные черты управления персоналом в России в 90-е годы XX века и в начале нового столетия.
10. Проанализируйте сущность, место и роль кадровой политики в политике государства и организации.
11. Перечислите основные задачи, которые решают структуры по управлению персоналом.
12. Перечислите факторы внешней среды, которые оказывают влияние на управление персоналом организации.
13. Проанализируйте основные составляющие кадровой стратегии организации.
14. Какие основные требования предъявляются к системе управления организацией и персоналом?
15. Проанализируйте механизм формирования государственной кадровой политики.
16. Перечислите закономерности и принципы формирования государственной кадровой политики.

17. Расскажите о методических подходах к формированию кадровой политики государства.

18. Проанализируйте методы измерения и анализа трудового потенциала общества, организации, работника.

19. Расскажите о сущности и видах кадровой политики государства и организации.

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ И ДОКЛАДОВ

1. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда в России.

2. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда за рубежом.

3. Разработка требований к формированию системы персонального менеджмента.

4. Эволюция управленческой мысли, развитие теории управления.

5. Научная организация управленческого труда.

6. Особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом.

7. Построение систем управления персоналом.

8. Современная система взглядов на управление.

9. Теории управления о роли человека в организации.

10. Анализ сущности труда и связанных с этой категорией понятий, процессов, соответствующих теорий и концепций.

11. Стратегии управления человеческими ресурсами.

12. Теории социального и человеческого капитала.

13. Структура службы управления персоналом.

14. Основные требования, предъявляемые к системе управления организацией и персоналом. Объективные основы организации управления персоналом.

15. Специфика кадровой политики в крупных и мелких организациях.

16. Сущность и содержание стратегического и оперативного планирования работы с персоналом.

17. Роль службы управления персоналом в развитии организации.

18. Состав и структура службы управления персоналом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Журавлев, П.В.* Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников / *П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев.* – М.: Изд-во МГУ, 2005.

2. *Мескон, М.Х.* Основы менеджмента / *М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.* – М.: Дело, 2005.

3. *Дорофеев, В.Д.* Менеджмент: учеб. пособие / *В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелев, Н.Ю. Шестопал.* – М.: ИНФРА-М, 2008.

4. *Мильнер, Б.З.* Теория организаций: учебник / *Б.З. Мильнер.* – М.: ИНФРА-М, 2004.

5. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. *Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.* – М.: ЮНИТИ, 2002.

6. *Травин, В.В.* Основы управления персоналом/ *В.В. Травин, В.А. Дятлов.* – М.: Дело, 1997. – С. 16.

7. *Самыгин, С.И.* Менеджмент персонала: учеб. пособие / *С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко.* – Ростов н/Д.: Феникс; М.: Зевс, 2001.

8. *Егоршин, А.П.* Управление персоналом / *А.П. Егоршин.* – Н. Новгород: НИМБ, 1997.

9. *Кабушкин, Н.И.* Основы менеджмента / *Н.И. Кабушкин.* – М., 1997.

10. «Обучающаяся» организация – будущее лучших компаний // Управление персоналом. – 2000. – № 9.
11. *Шекшня, С.В.* Управление персоналом современной организации / *С.В. Шекшня.* – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – С. 48.
12. Управление персоналом организации / под ред. *А.Я. Кибанова.* – М.: ИНФРА-М, 2007.
13. *Далаев, О.* Не пора ли остановить «утечку мозгов» / *О. Далаев* // Человек и труд. – 1997. – № 5. – С. 91.
14. *Александров, А.* Стоит ли кадровая овчина выделки // Служба кадров / *А. Александров.* – 1997. – № 11. – С. 12-15.
15. *Ушанова, Ю.А.* Управленческие нововведения в США: проблемы внедрения / *Ю.А. Ушанова.* – М., 1986.
16. *Фатхудинов, Р.* Менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности / *Р. Фатхудинов* // Вопросы экономики. – 1997. – № 5. – С. 118-127.
17. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. *О.И. Марченко.* – М.: Ось-89, 2004. – 224 с.
18. *Емельянов, О.* Как управлять персоналом в условиях рынка / *О. Емельянов* // Человек и труд. – 1993. – № 1. – С. 34.
19. *Уткин, Э.А.* Управление фирмой / *Э.А. Уткин.* – М.: Аклис, 1996. – С. 240.
20. *Кричевский, Р.Л.* Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / *Р.Л. Кричевский.* – М.: Дело, 1996.
21. *Кемпински, А.* Психопатология неврозов / *А. Кемпински.* – Варшава, 1975. – 112 с.
22. *Розанов, В.А.* Трудности управления и их психологические причины / *В.А. Розанов* // Управление персоналом. – 1997. – № 3. – С. 33-38.

23. *Бурков, В.Н.* Модели и методы управления организационными системами / *В.Н. Бурков, В.А. Ириков.* – М.: Наука, 1994. – С. 135.

24. *Андреев, С.В.* Несостоятельность (банкротство) предприятий. Проблемы и пути реформирования экономического кадрового потенциала: учеб. пособие / *С.В. Андреев.* – М.: РУЦ, 1996. – С. 151-152.

25. *Шекшня, С.В.* Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие / *С.В. Шекшня.* – М.: Интел-синтез, 2007. – С. 296.

26. *Кузьмина, Н.М.* Система управления кадровым потенциалом в интегрированных корпоративных структурах: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / *Н.М. Кузьмина.* – Самара, 2004. – С. 7.

27. *Sen, A.* Development as Freedom / *A. Sen.* – Oxford, 2009.

28. *Генкин, Б.М.* Экономика и социология труда: учебник / *Б.М. Генкин.* – М.: Норма-Инфра, 1998. – С.83.

29. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / под ред. *Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова.* – М.: Экзамен, 2003. – С.594.

30. *Маслова, И.В.* Развитие и эффективное использование трудового потенциала промышленности: автореф. дис. ... канд. экон. наук / *И.В. Маслова* // Рос. акад. государственной службы при Президенте Российской Федерации. – М., 2001.

31. *Радько, С.* Сохранение трудового потенциала и максимизация прибыли / *С. Радько, А. Афанасьева* // Человек и труд. – 1999. – № 7. – С. 81.

32. *Абалкин, Л.И.* Избранные труды. В 4 т. Т. II. На пути к реформе. Хозяйственный механизм развитого социалистического общества. Новый тип экономического мышления. Перестройка: пути и проблемы / *Л.И. Абалкин.* – М.: Экономика, 2000.

33. *Борисов, Е.Ф.* Экономическая теория: учебник / *Е.Ф. Борисов.* – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект. – 2005. – 544 с.

34. *Бухалков, М.И.* Управление персоналом: развитие трудового потенциала / *М.И. Бухалков.* – М.: Инфра-М, 2005. – 192 с.

35. *Власова, О.* Человеческий потенциал / *О. Власова* // Эксперт. – 2003. – № 46. – С. 93.

36. *Генкин, Б.М.* Экономика и социология труда / *Б.М. Генкин.* – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2007. – 448 с.

37. *Говорова, Н.В.* Экономика знаний: европейские реалии и перспективы / *Н.В. Говорова* // Современная Европа. – 2006. – №4. – С. 110-119.

38. *Дервянко, О.* Организационно-экономический механизм планирования бизнес-процессов предпринимательских структур: дис. ...канд. экон. наук / *О. Дервянко.* – СПб., 2004.

39. *Добрынин, А.И.* Человеческий капитал в транзитивной экономике / *А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е.Д. Цыренков.* – М., 1999.

40. *Докторович, А.* Смысл и методика расчета индекса развития человеческого потенциала / *А. Докторович* // Российский экономический журнал. – 2000. – №9. – С. 89-91.

41. *Егоров, С.* Человеческий фактор и экономический рост в условиях постиндустриализации / *С. Егоров* // ВЭ. – 2004. – №5. – С. 85.

42. *Кибанов, А.Я.* Квалификационные требования к должностям работников образования / *А.Я. Кибанов, Т.В. Лукьянова, М.В. Ловчева* // Ученый совет. – 2009. – №3. – С. 38-40.

43. *Резанович, Е.А.* Профессиональный потенциал менеджеров как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: дис. ... канд. экон. наук / *Е.А. Резанович.* – 2008. – 169 с.

44. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. (Составитель: канд. экон. наук, доц. К.Э. Оксинайд).

45. *Карташова, Л.В.* Управление человеческими ресурсами: учебник / *Л.В. Карташова*. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 236 с.

46. *Комиссарова, Т.А.* Управление человеческими ресурсами / *Т.А. Комиссарова*. – М.: Дело, 2002. – 312 с.

47. *Кузьмина, Н.М.* Менеджмент персонала корпорации: монография / *Н.М. Кузьмина*. – Самара: СГЭА, 2003. – 248 с.

48. *Маслов, Е.В.* Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / *Е.В. Маслов*; под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 312 с.

49. *Одегов, Ю.Г.* Управление персоналом / *Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев*. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.

50. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 560 с.

51. *Калмыкова, О.Ю.* Фонд оценочных средств по дисциплине «Основы кадровой стратегии и кадрового планирования»: учеб. пособие / *О.Ю. Калмыкова, Е.А. Харитоновна, А.В. Гагаринский*. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2016.

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ



Ключевые термины

Управление персоналом
Кадровая политика
Адаптация
Профессиональная адаптация
Социально-психологическая адаптация
Социально-организационная адаптация
Психофизиологическая адаптация
Наставник
Первичное обучение новых сотрудников

2.1. СУЩНОСТЬ И НАПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

В настоящее время большое значение приобретают вопросы развития человеческого капитала российских организаций. Особенно важным становится установление баланса в основных характеристиках персонала, способствующие его росту и развитию, за счет привлечения и закрепления в кадровом составе молодых специалистов, обладающих профессиональной подготовкой в этой области. Этот факт делает актуальной проблему адаптации в современных организациях, поиска новых эффективных управленческих средств, методов и технологий для успешного разрешения этой проблемы. Адаптация персонала является важнейшим элементом системы управления персоналом [8].

Мероприятия, проводимые по адаптации персонала в организации, направлены на покрытие потребностей организации в каче-

ственной и количественной рабочей силе с целью повышения их прибыльности и конкурентоспособности, с использованием минимальных затрат. В целом понятие адаптации отражает основные закономерности, обеспечивающие существование и развитие различных систем при определенном взаимодействии внутренних и внешних условий их существования. Многообразие определений адаптации отталкивается от результатов исследования в различных областях науки (табл. 2.1).

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.

**Таблица 2.1. Определение адаптации
в работах современных российских ученых**

Определение	Источник
Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых, профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 2006
Адаптация – это включение личности в новую для неё предметно-вещевую и социальную среду	Аширов Д.А. Управление персоналом. М.: ТК Велби, Проспект, 2006
Адаптация – это комплексный процесс профессиональной и социальной ориентации работника по отношению к должности, профессии, коллективу, организации	Горчакова В.К. Управление персоналом. № 12, 2006

Определение	Источник
Адаптация – это процесс взаимного приспособления организации и нового персонала	Фомин А.С. Управление персоналом. №1, 2006
Адаптация – реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению её эффективности	Веснин В. Р. Управление персоналом. М.: ТК Велби, Проспект, 2007

Адаптация – это совокупность мероприятий, облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями, навыками, правилами поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде:

- 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.

Совокупность управленческих задач, связанных с данным процессом, направлена на практическую реализацию требований двух фундаментальных положений современной науки управления персоналом: во-первых, она отражает требования доктрины развития человеческого капитала организации, предполагающей необходимость постоянного повышения квалификации всех сотрудников, а также создания условий для наиболее полного раскрытия их трудового потенциала; во-вторых, она отражает требования закона перемены труда, предполагающего необходимость создания работодате-

лем условий для регулярного изменения характера, содержания, а иногда и места трудовой деятельности своих работников [6].

Состояние работника во время прохождения им адаптации в организации во многом определяется системой ценностей, сложившейся у него на тот момент. Ценности можно представить как индивидуально-психологические особенности личности, уровень мировоззрения и как карьерные цели. Важным аспектом адаптации является влияние организационной культуры предприятия на систему ценностей, мотивов и потребностей работника, его вовлеченность в дела трудового коллектива [12].

Проблема взаимодействия человека и организации имеет два равноправных полюса рассмотрения. Одна сторона этого взаимодействия – это стремление организации с максимальной эффективностью использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи и эффективного развития их потенциала; другая сторона взаимодействия – это восприятие человеком организации и той роли, которую она играет в его жизни, понимание того, что она дает ему, какой смысл он вкладывает в свое взаимодействие с ней [14]. Установление органичного сочетания двух этих сторон взаимодействия человека и организации является одной из важнейших задач кадрового менеджмента, так как оно обеспечивает основу эффективного управления организацией.

Социализация, то есть возможность включения человека в организационное окружение, зависит не только от характеристик этого окружения, но в равной мере и от человека. Каждый человек имеет многоплановую структуру личности и во взаимодействие с организацией вступает не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумное и сознательное существо, обладающее стремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали [17].

Несмотря на ситуативность проблем взаимодействия человека и организационного окружения, можно указать на два основополагающих момента, лежащих в основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействия и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением: несоответствия в ожиданиях и представлениях индивида об организационном окружении и его месте в нем; несоответствия в ожиданиях организации по отношению к индивиду, его роли и месту в ней.

Группу основных ожиданий индивида составляют ожидания по поводу:

- содержания, смысла и значимости работы;
- оригинальности и творческого характера работы;
- увлекательности и интенсивности работы;
- степени независимости, прав и власти на данной работе;
- степени ответственности и риска;
- престижности и статуса работы;
- степени включенности работы в более широкий трудовой процесс;
- безопасности и комфортности условий на работе;
- признания и поощрения хорошей работы;
- заработной платы и премий;
- социальной защищенности и других социальных благ, предоставляемых организацией;
- гарантий роста и развития;
- дисциплины и других нормативных аспектов, регламентирующих поведение на работе;
- отношений между членами организации;
- конкретных лиц, работающих в организации.

Для каждого индивида их комбинация, формирующая его обобщенное ожидание по отношению к организации, различна [45].

Организация ожидает от человека, что он проявит себя следующим образом:

- специалист в определенной области, обладающий определенными знаниями и квалификацией;
- член организации, способствующий успешному функционированию и развитию организации;
- человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;
- член коллектива, способный поддерживать хорошие отношения с коллегами;
- член организации, разделяющий ее ценности;
- работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей;
- человек, преданный организации и готовый отстаивать ее интересы;
- исполнитель определенной работы, готовый осуществлять ее с должной отдачей и на должном качественном уровне;
- член организации, способный занять определенное место внутри организации и способный взять на себя соответствующие обязательства и ответственность;
- сотрудник, следующий принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства [38].

Необходимо рассмотреть два возможных подхода к установлению взаимодействия человека и организации. При первом подходе роль организации является основополагающей в установлении этого соответствия; при втором исходной точкой является место, на которое претендует человек, и его потенциал исполнения ролей. При первом подходе человек подбирается для выполнения определенной работы, осуществления определенной функции, то есть для исполнения определенной роли в организации; при втором работа подбирается человеку таким образом, чтобы она лучше

всего соответствовала его возможностям и соответствовала его претензиям на определенное место в организации [42]. Первый подход является традиционным и наиболее распространен в современной практике американского и европейского менеджмента; второй также имеет практическую реализацию, но преимущественно в рамках модели японского управления.

Использование ролевого подхода к встраиванию человека в организацию может сопровождаться возникновением конфликтов по выполнению ролей. Ролевые конфликты – достаточно распространенное явление во многих организациях, и их не следует рассматривать исключительно как негативное явление, так как они зачастую несут в себе импульсы, инспирирующие обновление, совершенствование и развитие как организации, так и индивидов [14].

В организации с жестким регламентированием ролей, формальными структурами и авторитарной властью обычно любой ролевой конфликт расценивается как негативное явление, так как он чаще всего состоит в неадекватном формальному описанию исполнении роли. В гибких организациях, там, где распространены неформальные структуры, где нет четкого описания работ, конфликты по поводу исполнения роли в принципе не считаются чем-то ненормальным, чего следует избегать. Более того, считается, что наличие конфликтов благоприятно для организации. Важно не то, имеются или отсутствуют конфликты, а то, как они разрешаются и к чему приводят.

Возникающие при исполнении ролей конфликты и противоречия могут быть устранены различными способами: изменением содержания и способа осуществления роли (изменением работы); изменением людей, исполняющих роль; перестановкой. Помимо прав и обязанностей, задающих содержание ролей, для каждой роли характерно наличие определенного статуса. Формальный статус говорит о том, какими властными правами обладает исполнитель данной роли, каково его положение в формальной иерархии рас-

пределения влияния на деятельность организации. Роли, расположенные на одном иерархическом уровне, могут иметь различный формальный статус, так как он определяется не только уровнем иерархии, но и сферой деятельности, к которой относится роль. Неформальный статус роли задается либо персональными характеристиками исполнителя, либо неформально определенными значением и влиянием роли в организации. Человек может обладать особыми личностными чертами или же возрастными и квалификационными характеристиками, которые будут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его лидерское положение, более высокое, чем определенное формальным статусом роли [20].

Процесс управления персоналом призван обеспечивать как эффективное взаимодействие организации с внешней средой, так взаимодействие человека с организацией. Процесс активного приспособления новых работников к организации и работе является прямым продолжением процесса отбора. В процессе приспособления человека к производственной среде возникает множество вопросов: о принятии среды и приспособления к ней, о путях и средствах воздействия на человека и на среду и т.д. Недостаточное внимание организации к вопросам закрепления новых работников в организации может свести на нет результаты отбора, если новый работник, не сумев своевременно выйти на необходимый уровень рабочих показателей и не вписавшись в трудовой коллектив, уволится.

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.

Конкретные задачи такого управления: ускорение достижения приемлемых показателей в работе; облегчение вхождения в коллектив; снижение чувства тревожности, неуверенности в себе; сокращение текучести кадров; экономия затрат времени окружающих на помощь и консультации; повышение удовлетворенности работой; достижение в результате общей экономии затрат.

2.2. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ

В отечественных организациях наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации. Этот механизм предусматривает решение трех важнейших проблем: структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией; организации технологии процесса адаптации; организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Как показывает опыт отечественных организаций, в стране недостаточно внимания уделяется проблеме профориентации и адаптации кадров. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации. Узкая ведомственность противодействует развитию прямых связей органов управления профориентацией и адаптацией. И это не позволяет устранить организационные недостатки в практике профориентации и адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления [13, 33].

Сильное влияние на успешность адаптации оказывают такие взаимосвязанные процессы как:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и процессе трудовой адаптации сотрудников);
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личные свойства адаптируемого сотрудника [18, 24].

Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов: структурное закрепление функций управления адаптацией; технология процесса управления адаптацией; информационное обеспечение этого процесса.

В качестве возможных организационных решений проблемы структурного закрепления функций управления профессиональной адаптацией могут выступать следующие:

1. Выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в оргструктуре системы управления персоналом.
2. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений. Следует заметить,

что специалистом по управлению адаптацией может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник другого функционального подразделения.

3. Развитие наставничества, которое в последние годы незаслуженно забыто в отечественных организациях. Зарубежные фирмы обычно применяют наставничество, рассматривая его как форму доверия к опытному сотруднику, а также в качестве определенного этапа в его служебном продвижении. При этом наставничество поддерживается материальными стимулами. В качестве наставников могут выступать опытные сотрудники, проработавшие несколько лет и положительно зарекомендовавшие себя. Этот опыт, берущий свое начало в Японии, в последние годы успешно развивается в европейских фирмах.

4. Развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности, подразделения управления адаптацией) со службой организации управления. Во многих зарубежных фирмах эта служба структурно включена в систему контроллинга. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации управления являются главным образом вопросы форм и принципов организации труда, системы внедрения новшеств и т.п. [13, 36-39].

К организационным решениям по технологии процесса управления адаптацией могут быть отнесены следующие: проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств; специальные курсы подготовки наставников; использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником.

Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий; выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работ-

ника с коллективом; подготовка замены кадров при их ротации; проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

Центр тяжести информационного обеспечения процесса адаптации лежит на сборе и оценке показателей её уровня и длительности. Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Причем по отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки должна иметь более высокую периодичность в пределах срока адаптации [13, 29].

2.3. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

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 [21].

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 (рис. 2.1). 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 [32]. 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.

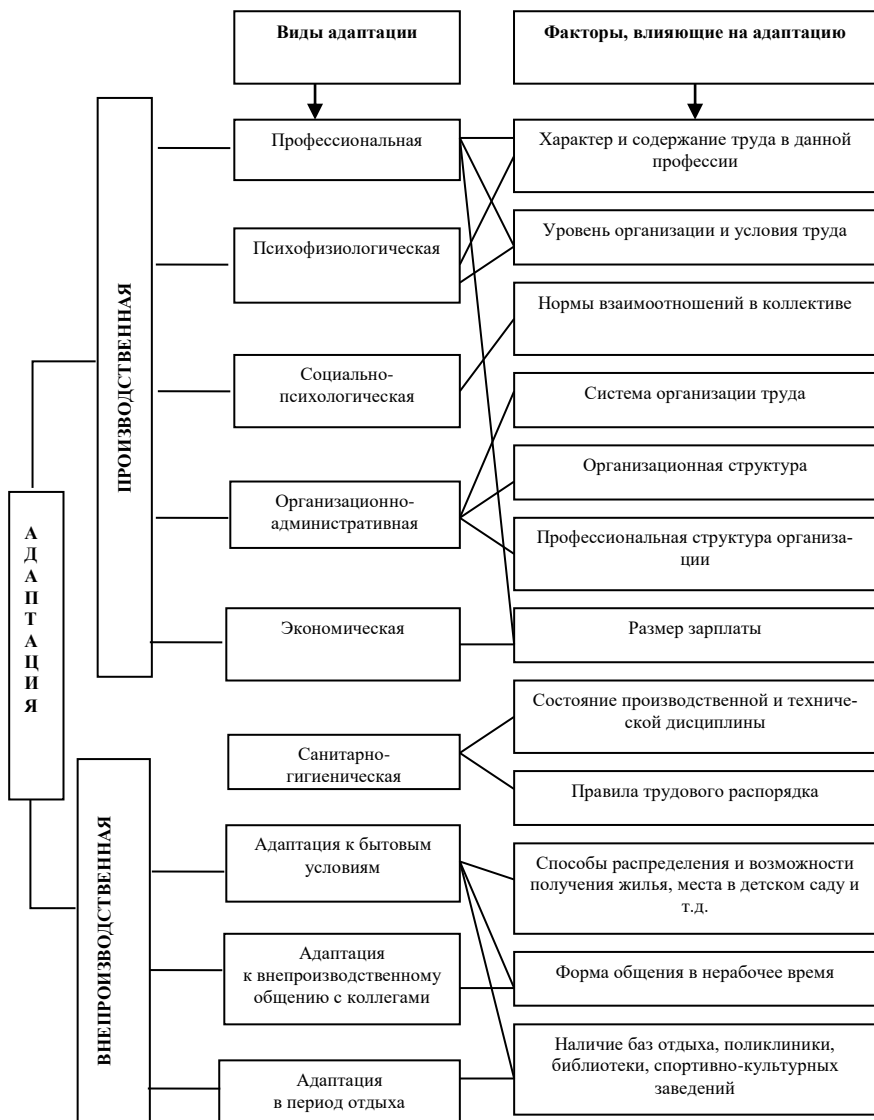


Рис. 2.1. «Виды адаптации и влияющие на нее факторы» [33]

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 [6, 13]. 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 неудобно 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 [7].

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 [10].

2.4. ОРГАНИЗАЦИЯ АДАПТАЦИИ И ПЕРВИЧНОГО РАЗВИТИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Рассмотрим 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, прове-

ря 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 [31].

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 [30]. 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* [43].

3. *Оплата труда:* нормы оплаты и ранжирование; оплата выходных; сверхурочные; каким образом выплачиваются деньги; удержания; распродажи; рост оплаты; займы в банке; возмещение затрат [35].

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 [2].

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 [3, 4, 15].

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 [25].

7. *Служба быта*: служба питания, кафетерии; специализированные места для приема пищи; наличие служебных входов; условия для парковки машин; первая помощь; комнаты отдыха [5].

8. *Экономические факторы*: прибыли; стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев [44].

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 ра-

бочего 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 и т.д. [30].

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 [34]. Первой ступенью задействования является введение в должность. Следующей ступенью задействования является адаптация нового сотрудника

8. Введение в должность [43]

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 неписаные, 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 [21]

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 [2].

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 [2].

К таким периодам, в частности, относятся: время выполнения государственных или общественных обязанностей, время нахождения в медицинском учреждении на обследовании, отсутствие на работе в связи со сдачей крови для переливания. В этих случаях общая продолжительность испытательного срока до и после перерыва, вызванного указанными причинами, не должна превышать установленных законодательством сроков. Следовательно, определяя срок испытания, необходимо исходить из реально отработанного сотрудником времени и не учитывать дни, в которые он отсутствовал на работе по уважительным причинам. Однако общая продолжительность испытательного срока не должна превышать того периода времени, который определен в трудовом договоре и приказе о приеме на работу. По окончании испытательного срока сотруднику сообщается о результатах испытания. Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях (п. 3 ст. 71 ТК РФ).

При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее, чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержав-

шим испытание. В случае, если работник отказывается в получении уведомления и его подписания, можно поступить следующим образом. Первым делом, в присутствии нескольких работников, которые своими подписями подтвердят факт вручения уведомления работнику и его отказ, составляется акт об отказе работника получить уведомление. После чего направляется экземпляр уведомления по домашнему адресу работника заказным письмом с уведомлением о вручении. К типичным ошибкам при установлении испытательного срока относятся: установление испытательного срока молодым специалистам, поступающим на работу после окончания профессионального учебного заведения; при прохождении испытательного срока не ведется оценка деятельности работника, в результате чего впоследствии сложно доказать факт того, что работник не выдержал испытание; основанием для прекращения трудового договора явились претензии работодателя, не относящиеся к трудовой деятельности, профессиональным и деловым качествам работника. Если в период испытания работник придет к выводу, что предложенная ему работа не является для него подходящей, то он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня [21].

2.5. 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 [28]. 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 [15-16, 22]. 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 переструктуризации 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.

Важнейшие направления деятельности подразделения по управлению адаптацией персонала в организации приведены на рис. 2.2.

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 [5]. 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.

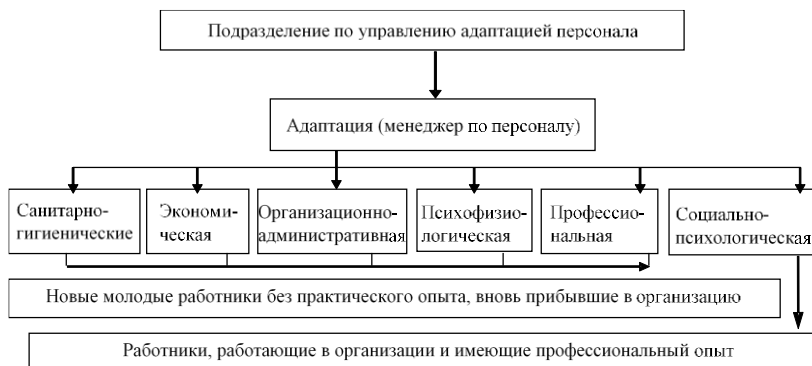


Рис. 2.2. Направления деятельности подразделения по управлению адаптацией персонала [9, 33]

Следует обратить внимание на реализацию принципов организации труда, оказывающих мотивационное воздействие на персонал и облегчающих процесс адаптации сотрудников. К таким принципам организации труда можно отнести:

- создание целевых проблемных групп, творческих бригад, варьирование их состава, времени и проблематики работы;
- организацию венчуров;
- определение рациональной степени свободы режима труда, широкое использование аккордного принципа работы;
- оптимальное дублирование задач подразделений, введение элементов конкурентности и соревновательности подразделений, проектов;

– гласность результатов труда (как групповых, так и индивидуальных);

– участие работников в управлении (использование методов групповой выработки решений, коллективного участия в разработке стратегических программ, делегирование полномочий и ответственности и т.п.);

– проведение совещаний с рациональной периодичностью и длительностью;

– рациональное использование возникающих референтных групп;

– использование творческих методов выработки решений;

– обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки [31].

Центр тяжести информационного обеспечения процесса адаптации лежит на сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Эти показатели 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; самочув-

ствия, условий и тяжести труда; понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации.

Требования, которым должна отвечать система работы с адаптантами, включают в себя следующее:

- Система взаимодействия должна охватывать всех вновь поступающих на предприятие.

- Механизм воздействия должен быть персонифицированным, рассчитанным на индивидуальную работу.

- Внедряемая система управления адаптацией должна иметь «выходы» на достаточно высокие уровни управленческой иерархии предприятия для гарантированного решения выявляемых конфликтных ситуаций.

- Система должна быть достаточно простой.

- Обеспечение достаточно высокого уровня осведомленности новичка о коллективе.

- Необходимым элементом системы являются эмоциональные формы воздействия на личность с первого дня ее появления в коллективе [19].

Оптимальная методика управления процессом адаптации должна предполагать определенную технологию, охватывающую все аспекты адаптации, учитывающую ее этапный характер, способствующую своевременному выявлению и устранению факторов, негативно влияющих на процесс адаптации, и в конечном итоге выполняющую все функции управления. Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений: инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллеги по работе. Их главная цель – сделать процесс адаптации приспособления молодых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным. Поэтому в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению адаптацией кадров.

Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в трудовой адаптации, а также выпускников подшефных школ и на новых работников, пришедших в организацию или поменявших место работы внутри ее.

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; расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закрепление ротаций и внутрипроизводственные перемещения кадров, формирование стабильного трудового коллектива; отбор лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора; организация взаимодействия с региональной системой управления адаптацией на взаимовыгодных условиях. Показателем успешно проведенного процесса адаптации персонала, отбора кандидатов и введения их в должность является успешное выполнение работы. Служба персонала может выявить слабые места в организации данной работы путем анализа того, насколько эффективной оказалась программа адаптации согласно ряду простых критериев. Проводя периодически подобный анализ и обеспечивая обратную связь с вашими сотрудниками, служба персонала получит ясное представление об их возможностях, сильных и слабых сторонах. В целях повышения эффективности адаптации, успешного прохождения испытательного срока менеджер по персоналу должен регулярно проводить анализ данного направления работы с кадрами [11]. На результат прохождения адаптации работником влияют два основных фактора: состояние самого работника и окружающей его рабочей среды.

Состояние среды включает: условия труда на рабочем месте; ритм труда; уровень организации рабочего места; качество организации труда; санитарно-гигиенические нормы. Состояние работ-

ника складывается: из его адаптационных возможностей; уровня приобретенных знаний, умений и навыков; предыдущего производственного опыта; структуры его мотиваций и потребностей; уровня ожиданий.

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.

2.6. ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ НА ЗАНЯТИИ

Задание 2.6.1

Покажите связи, которые существуют между:

а) причинами возникновения организационных и социально-трудовых конфликтов и несовершенством технологии профессиональной адаптации работников организации;

б) стратегией управления персоналом и технологией профессиональной адаптации;

в) типом кадровой политики и уровнем технологичности процесса профессиональной адаптации.

Задание 2.6.2

Изобразите схемы, иллюстрирующие следующие вопросы:

а) место и роль процесса профессиональной адаптации работников в социально-экономической эффективности деятельности организации;

б) принципы построения технологии профессиональной адаптации организации.

Задание 2.6.3

Проанализируйте виды адаптации, которые представлены на схеме 2.1. Заполните схему 2.1.



Схема 2.1. Виды адаптации работников в организации

Задание 2.6.4

Получите у преподавателя характеристику предприятия «Х» и выполните следующие задания:

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Опишите «профессиональный портрет» желаемого сотрудника организации.
3. Сформулируйте основные корпоративные принципы: в области профориентации и адаптации персонала; в области стимулирования труда.
4. Предложите программу кадровых мероприятий технологии вторичной профессиональной адаптации.

Задание 2.6.5

Охарактеризуйте влияние типа (пассивной, реактивной, превентивной, активной) кадровой политики организации на уровень технологичности процесса профессиональной адаптации. Заполните табл. 2.2.

Таблица 2.2. Влияние типа кадровой политики организации на уровень технологичности процесса профессиональной адаптации

Тип кадровой политики	Характеристика уровня технологичности процесса профессиональной адаптации
«Пассивная»	
«Реактивная»	
«Превентивная»	
«Рациональная»	
«Авантюристическая»	

Задание 2.6.6

Проанализируйте этапы построения технологии первичной профессиональной адаптации. Заполните табл. 2.3.

**Таблица 2.3. Этапы построения технологии
первичной профессиональной адаптации**

Название этапа	Содержание	Документационное обеспечение
Рефлексия		
?		
?		
?		

Задание 2.6.7

Заполните схему (рис. 2.3).

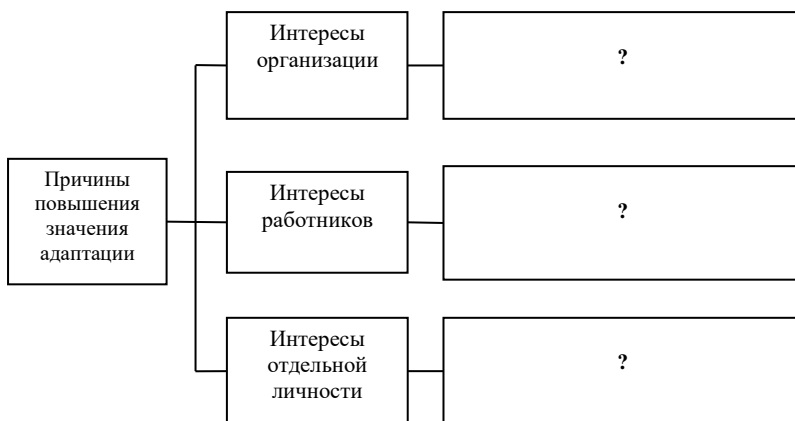


Рис. 2.3. Причины повышения значения технологии адаптации

Задание 2.6.8

Выскажите свои критические суждения на следующие темы:

а) управление социальной защитой персонала. Задачи и функции социальной службы;

б) роль службы управления персоналом в организации первичной профессиональной адаптации работников;

в) безопасность, условия труда и дисциплина труда персонала.

Задание 2.6.9

Проанализируйте Программу адаптации новых сотрудников организации (материал у преподавателя) с точки зрения ее эффективности. Разработайте «Адаптационный курс» для новичков в данной организации.

Задание 2.6.10

Проанализируйте кадровые мероприятия основных этапов адаптации сотрудника организации. Заполните табл. 2.4.

Таблица 2.4. Этапы адаптации сотрудника организации

Этап	Основные мероприятия
Подготовительный (проводится до выхода сотрудника на работу)	- ?; - Подготовка рабочего места; - ?
Введение в организацию (1-2 дня)	- Ознакомительная беседа с менеджером по персоналу; -?; -?; - Получение обратной связи от сотрудника
Введение в подразделение (1-2 недели)	- ?; -?; - Назначение наставника
Введение в должность (2-3 месяца)	-?; - Составление плана работы на испытательный срок; - ?.
Деловая оценка успешности адаптации	- Оценка степени соответствия работника занимаемой должности
Поддерживающий этап (3-6 месяцев)	- ?

Задание 2.6.11

Продумайте структуру и содержание проекта совершенствования системы профессиональной адаптации работников организации сферы услуг и заполните схему 2.2.

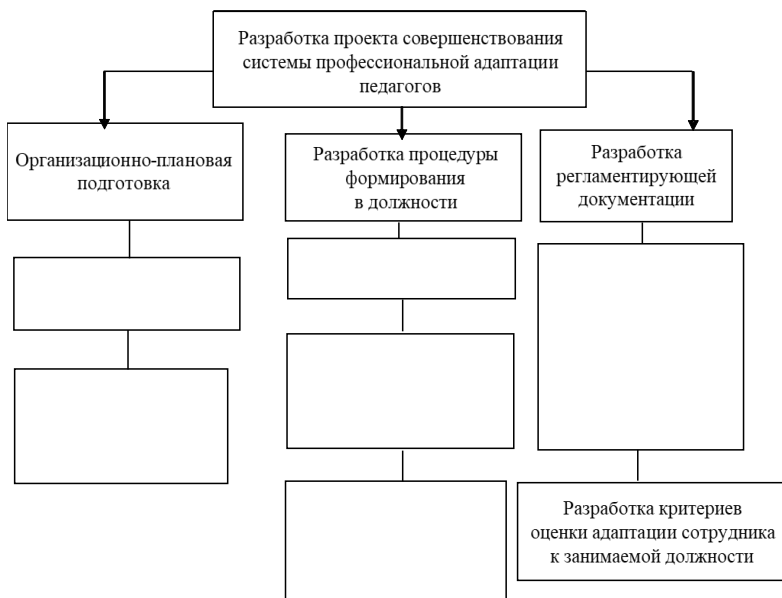


Схема 2.2. Дерево целей проекта по совершенствованию профессиональной адаптации работников

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите основные критерии адаптации нового сотрудника.
2. Что необходимо сделать руководителю для успешного прохождения "новичком" испытательного срока?
3. Выделите основные подходы к определению понятия адаптация персонала.
4. Назовите основные виды трудовой адаптации.
5. Назовите компоненты трудовой адаптации.

6. Назовите основные обязанности работодателя по организации адаптации персонала компании.
7. Назовите основные этапы адаптации.
8. Каковы основные критерии успешной адаптации нового сотрудника?
9. Перечислите наиболее эффективные адаптационные мероприятия.
10. Назовите причины, мешающие адаптации сотрудника.
11. Назовите основные этапы адаптации молодых специалистов.
12. Какова роль наставничества и консультирования в адаптации персонала?
13. Для чего необходимо консультирование в становлении молодых руководителей?
14. Каков механизм взаимодействия работника и коллектива?
15. В чем заключается ролевой аспект взаимодействия работника и организации?
16. Что включает в себя характеристика индивидуальности работника?
17. Как соотносятся понятия: «профиль требований должности», «профессиограмма», «психограмма», «должностная инструкция», «портрет (профиль) идеального сотрудника», «квалификационная карта», «карта компетенций»?

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ ДОКЛАДОВ

1. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда в области профессиональной адаптации в России.
2. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда в области профессиональной адаптации за рубежом.
3. Принципы построения системы профессиональной адаптации персонала организации.

4. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.
5. Практические действия УП-менеджеров при реализации различных стратегий организации.
6. Ориентация стратегии управления персоналом на качество человеческих ресурсов, обеспечивающих конкурентное преимущество организации.
7. Внедрение в организации современных технологий профессиональной и организационной адаптации персонала.
8. Развитие социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала.
9. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала.
10. Система непрерывного обучения как фактор мотивации сотрудников современной организации.
11. Специфика адаптационного процесса сотрудников в зависимости от пола и возраста.
12. Специфика адаптационного процесса сотрудников без опыта работы.
13. Специфика адаптационного процесса руководителей.
14. Адаптация при перемещении сотрудника внутри компании на другую должность.
15. Документальное оформление процесса адаптации.
16. Управление стрессом в процессе адаптации.
17. Выбор формы наставничества. Подготовка наставника.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации. Государственные символы России. – Новосибирск: Изд-во Сиб. ун-та, 2005. – 64 с.
2. Трудовой кодекс РФ от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изм. от 9 мая 2005 г.) // СЗ РФ. – 2001. – 1 (часть I). – Ст. 3.

3. Федеральный закон «Об основах охраны труда в РФ» от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ (с изм. от 5 мая 2005 г.) // СЗ РФ – 1999. – № 29. – Ст. 3702).

4. Рекомендации по возложению функций по обеспечению охраны труда на руководителей и специалистов организаций (утв. Приказом комитета труда и занятости Правительства Москвы от 5 марта 1998 г. № 58).

5. *Абросимов, И.Д.* Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью / *И.Д. Абросимов, В.П. Медведев.* – М.: Академия, 2003. – 456 с.

6. *Алавердов, А.Р.* Управление человеческими ресурсами организации: учебник / *А.Р. Алавердов.* – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Университет «Синергия», 2017. – 681 с.

7. *Аширов, Д.А.* Управление персоналом: учеб. пособие / *Д.А. Аширов.* – М.: ТК Велби, Проспект, 2006. – 432 с.

8. *Батяев, А.А.* Идеальный персонал – профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации / *А.А. Батяев.* – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2007. – 176 с.

9. *Веснин, В.Р.* Управление персоналом. Теория и практика: учебник / *В.Р. Веснин.* – М.: ТК Велби, Проспект, 2007. – 688 с.

10. *Виханский, О.С.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / *О.С. Виханский, А.И. Наумов.* – М.: Изд-во МГУ, 1999.

11. *Волгин, А.П.* Управление персоналом в условиях рыночной экономики / *А.П. Волгин, В.П. Матирко.* – М.: Дело, 2000. – 328 с.

12. *Гагаринская, Г.П.* Экономика и социология труда: учеб. пособие / *Г.П. Гагаринская, Е.В. Мюллер.* – Самара: СамГТУ, 2003. – 80 с.

13. *Гончаров, В.В.* В поисках совершенства управления / *В.В. Гончаров.* – М.: МНИИПУ, 2001.

14. *Горбачёва, А.В.* Формирование потенциала индивидуально-личностных качеств менеджера: учеб. пособие / *А.В. Горбачёва, О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская.* – Самара: НОУ «ПИБ»; ГОУ ВПО «СамГТУ», 2004. – 264 с.

15. *Ефремова, О.С.* Служба охраны труда в организации / *О.С. Ефремова.* – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2004. – 80 с.

16. *Зайцев, Г.Г.* Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / *Г.Г. Зайцев, С.И. Файбушевич.* – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та экономики и финансов, 2004.

17. *Зеленевский, Я.* Организация трудовых коллективов / *Я. Зеленевский.* – М.: Прогресс, 2002.

18. *Зигерт, В.* Трактат о хорошей работе / *В. Зигерт* // Вопросы экономики. – 2002. – №3.

19. *Зинов, В.Г.* Менеджмент инноваций: Кадровое обеспечение / *В.Г. Зинов.* – М.: Дело, 2005. – 496 с.

20. *Иванцевич, Дж. М.* Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / *Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов.* – М.: Дело, 2003.

21. *Лозовская, С.О.* Испытательный срок: права и обязанности работника / *С.О. Лозовская* // Главбух. – 2000. – №18.

22. *Мескон, М.* Основы менеджмента / *М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.* – М.: Дело, 1993.

23. *Медведев, А.В.* Организация оценки управленческих кадров / *А.В. Медведев* // Вестник Российской академии естественных наук. – 2005. – Т. 5. – № 5.

24. *Огарков, А.А.* Управление организацией: учебник / *А.А. Огарков.* – М.: Эксмо, 2006. – 512 с.

25. Проект «Роль и статус службы персонала» // Справочник кадровика. – 2006. – № 3.

26. Инновационные технологии управления персоналом образовательной организации высшего образования в условиях ин-

ституциональных изменений: монография / *Н.В. Соловова, И.В. Никулина, О.В. Новоселова [и др.]*. – Самара: Изд-во СНЦ РАН, 2017. – 322 с.

27. *Травин, В.В.* Управление человеческими ресурсами: Модуль IV: учеб.-практ. пособие / *В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова*. – М.: Дело, 2004.

28. *Травин, В.В.* Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие / *В.В. Травин, В.А. Дятлов*. – 4-е изд. – М.: Дело, 2002. – 272 с.

29. *Чичков, Н.А.* Кадровые технологии / *Н.А. Чичков*. – М.: Экзамен, 2000.

30. *Углов, В.А.* Экономика и социология труда: учеб. пособие / *В.А. Углов, А.М. Галаева, Ф.Ф. Светик*. – М., 2001. – С. 136.

31. *Арсеньев, Ю.Н.* Управление персоналом. Технологии: учеб. пособие / *Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова*. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 192 с.

32. Управление персоналом организации: учебник / под ред. *А.Я. Кибанова*. – М.: ИНФРА-М, 2000.

33. Управление персоналом организации: учебник / под ред. *А.Я. Кибанова*. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 638 с.

34. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / под ред. *П.В. Шеметова*. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.

35. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. канд. экон. наук, проф. *О.И. Марченко*. – М.: «Ось-89», 2004. – 224 с.

36. *Одегов, Ю.Г.* Управление персоналом, оценка эффективности: учеб. пособие / *Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова*. – М.: Экзамен, 2004. – 256 с.

37. Управление персоналом: курсовые проекты, практика, государственный экзамен, дипломный проект: учеб. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 431 с.

38. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: учеб. пособие / под ред. проф. Э.М. Короткова, Г.П. Гагаринской. – М.: Машиностроение-1, 2004. – 260 с.

39. *Шапиро, С.А.* Управление человеческими ресурсами / *С.А. Шапиро*. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 304 с.

40. *Фомин, В.В.* Адаптация торгового персонала / *В.В. Фомин* // Управление персоналом. – 2006. – № 1.

41. *Цыпкин, Ю.А.* Управление персоналом: учеб. пособие / *Ю.А. Цыпкин*. – М., 2001. – С. 128-160.

42. *Шекшня, С.В.* Управление персоналом современной организации / *С.В. Шекшня*. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

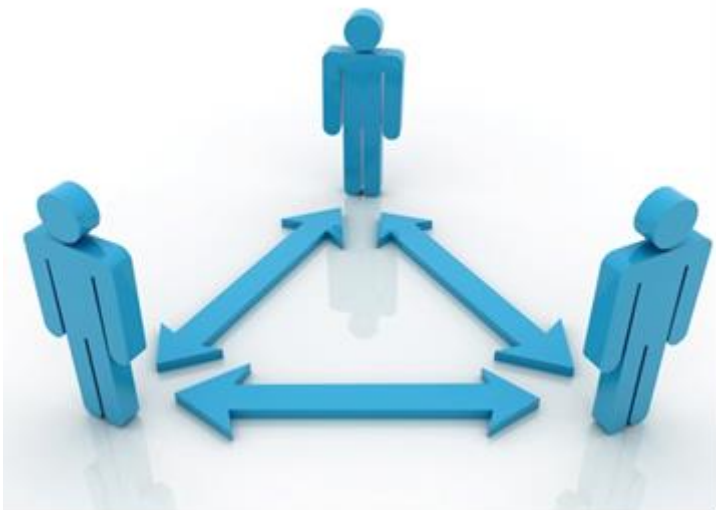
43. *Щекин, Г.В.* Основы кадрового менеджмента: учебник / *Г.В. Щекин*. – 3-е изд., перераб. и доп. – Киев: МАУП, 1999. – С. 93-95.

44. Экономика предприятия: учебник / *И.Э. Берзинь, С.А. Пикунова, Н.Н. Савченко [и др.]*; под ред. С.Г. Фалько. – М.: Дрофа, 2003. – 368 с.

45. *Яковлева, Н.Г.* Система менеджмента организации: материалы Всерос. науч.-практ. конф. / *Н.Г. Яковлева, Б.Н. Герасимов, В.В. Морозов* // Актуальные проблемы управления. – 2001. – М.: ГУУ, 2001. – Вып. 2. – С. 249-253.

46. *Калмыкова, О.Ю.* Фонд оценочных средств по дисциплине «Основы кадровой стратегии и кадрового планирования»: учеб. пособие / *О.Ю. Калмыкова, Е.А. Харитонова, А.В. Гагаринский*. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2016.

АУДИТ ПЕРСОНАЛА



Ключевые термины

Аудит персонала

Аудитор

Показатели аудита персонала

Типы аудита персонала

Этапы аудита персонала

Критерии оценки деятельности персонала

Методология аудита персонала; Аудиторские риски

Программа аудита персонала

3.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АУДИТА ПЕРСОНАЛА

Одной из важнейших задач успешного функционирования любой организации в условиях конкурентного рынка является повышение эффективности производства за счет совершенствования системы управления персоналом, процессов формирования и использования кадрового потенциала. До недавнего времени стиль управления большинства руководителей был ориентирован на рационализацию использования финансовых и материальных ресурсов. Роль человеческих ресурсов в производственном процессе была недооценена. Персонал организации рассматривался как ста-

твья расходов, а эффективность управления персоналом оценивалась с позиции возможной экономии бюджета по фонду заработной платы.

Современный менеджмент как приоритетному направлению, позволяющему стабилизировать рост эффективности и повышение качества производства, относит развитие эффективного механизма анализа трудовых показателей, который позволяет оценить экономическое состояние трудовой сферы, выявить резервы использования рабочей силы, определить направления улучшения социально-трудовых отношений в коллективе.

В связи с этим возникает потребность в создании и апробации новых форм и методов оценки деятельности организаций, в том числе и новых способов анализа трудовых отношений и показателей, которые не только отражали бы их фактическое состояние, но и обеспечивали бы консультирование и разработку рекомендаций по вопросам организации труда и производства, управления персоналом, оказания практической помощи, направленной на повышение эффективности социально-трудовой и экономической деятельности организации независимыми экспертами в области труда и менеджмента.

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 со-

циально-трудовые отношения в организации, а также определить направления по оптимизации организации трудовой деятельности.

Аудит – вид профессиональной деятельности по независимой оценке операций организации [4]. 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 [4].

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 [1, 2]: 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 [1, 2].

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 [1, 2]:

- 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, 2]:

- *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.

- *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.

- *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.

- *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.

3.2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ 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 [3]:

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 [3]:

- 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 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 [3, 5]:

- *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* (МВО – 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 всего три. Каждый из них имеет как достоинства, так и недостатки [3, 5]:

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.

На практике при выборе исполнителей кадрового аудита применяют три основных критерия:

- 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 [3]:

- 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.

3.3. 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 [3]:

- *неотъемлемый риск* – вероятность того, что какие-то события и действия могут оказать неблагоприятное влияние на объект проверки, например: компетентность штатных сотрудников и со-

ответствие 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 сопо-

ставлять и т.д. Например, в программе по проверке расчетов по оплате труда следует [3]:

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.

3.4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ НА ЗАНЯТИИ

Задание 3.4.1

1. Сотрудник аудиторской фирмы проводит аудит персонала в обществе с ограниченной ответственностью. Этот аудитор является одним из учредителей данного общества.

Требуется определить, правомерно ли проведение аудиторской проверки в соответствии с законодательством РФ.

Задание 3.4.2

Руководство фирмы «Синтез» обратилось в аудиторскую фирму с просьбой проверить правильность формирования расходов на персонал.

Требуется составить программу аудита.

Задание 3.4.3

Представьте, что Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания постоянно ставит перед сотрудниками новые профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень. У сотрудников также имеется возможность карьерного развития. Руководство предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».

Несколько месяцев назад в компании произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали. После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отделов, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, некоторые даже подумывают об увольнении.

Проанализировав ситуацию, Вы поняли, что переведенные на менеджерские позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами. Они могут обучить-

ся всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но на Ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть менеджерские навыки на необходимый уровень. Вы также считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с аналогичными проблемами.

Требуется определить навыки, которые необходимо развивать сотрудникам, переведенным на менеджерские позиции, и составить программу по работе с кадровым резервом.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите основные цели и задачи проведения аудита персонала.
2. Перечислите основные области аудита персонала.
3. Какие показатели и критерии оценки деятельности персонала Вы знаете?
4. Перечислите этапы аудита персонала и особенности их реализации.
5. Назовите основные методы и подходы к аудиту персонала.
6. Какие риски относятся к аудиторским? Какие меры необходимо принять для их снижения?
7. Что необходимо отразить в программе аудита персонала?
8. Назовите категории, на которые разделяется рабочая сила.
9. Какие соотношения, характеризующие структуру рабочей силы, отслеживают при анализе?
10. Перечислите группировки, которые применяются при изучении возрастного состава персонала.

11. Каким образом производится структурирование персонала по уровню образования?

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ И РЕФЕРАТОВ

1. Кадровый аудит современной организации.
2. Аудит организационной структуры предприятия.
3. Аудит кадрового потенциала предприятия.
4. Результаты кадрового аудита.
5. Основные параметры аудита кадровых процессов.
6. Содержание процесса кадрового аудита организации.
7. Развернутая оценка системы управления персоналом.
8. Детальная оценка кадровых процессов и процедур.
9. Аудит организационной структуры предприятия.
10. Анализ распределения ответственности.
11. Анализ организации выполнения работ.
12. Организация информационного взаимодействия.
13. Анализ эффективности управляющих воздействий.
14. Анализ уровня согласованности действий сотрудников компании.
15. Аудит кадрового потенциала предприятия.
16. Результаты кадрового аудита.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аудит: учебник / *А.Е. Суглобов, Б.Т. Жарылгасова, В.Ю. Савин [и др.]*; под ред. А.Е. Суглобова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 368 с.
2. Аудит. В 2 ч. Ч. 1: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. М. А. Штефан. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2018. – 260 с.

3. *Долинин, А.Ю.* Кадровый аудит: курс лекций / *А.Ю. Долинин*. – Рязань: Ряз. гос. ун-т им. С.А. Есенина, 2011. – 96 с.

4. *Одегов, Ю.Г.* Аудит и контроллинг персонала: учебник / *Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова*. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс». 2006. – 560 с.

5. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. *Н.В. Антоновой, Н.Л. Ивановой*. – М.: Юрайт, 2015. – 370 с.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В *первой главе* учебного пособия рассмотрены ключевые подходы и методы управления человеческими ресурсами организации.

Во *второй главе* проанализированы теоретические и практические аспекты формирования технологии профессиональной адаптации работников организации.

В *третьей главе* проанализированы теоретические и практические аспекты формирования технологии аудита персонала организации.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
ГЛАВА 1	
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	
ОРГАНИЗАЦИИ	5
1.1. НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. КОНЦЕПЦИИ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
1.2. КЛЮЧЕВЫЕ ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	16
1.3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ	31
1.4. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА: УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	42
1.5. ЗАДАНИЯ, КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ ДЛЯ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ НА ЗАНЯТИИ	55
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ В ГРУППЕ...	59
ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ И ДОКЛАДОВ.....	61
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	62
ГЛАВА 2	
АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	67
2.1. СУЩНОСТЬ И НАПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	68
2.2. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ	76
2.3. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	79
2.4. ОРГАНИЗАЦИЯ АДАПТАЦИИ И ПЕРВИЧНОГО РАЗВИТИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ	83
2.5 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА...	91
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	102
ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ ДОКЛАДОВ.....	103
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	104

ГЛАВА 3

АУДИТ ПЕРСОНАЛА	109
3.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АУДИТА ПЕРСОНАЛА.....	110
3.2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АУДИТА ПЕРСОНАЛА	118
3.3. АУДИТОРСКИЕ РИСКИ.....	126
3.4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ НА ЗАНЯТИИ	129
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	131
ТЕМЫ ДОКЛАДОВ И РЕФЕРАТОВ	132
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	132
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	134

Учебное издание

*Соловова Наталья Валентиновна,
Гагаринская Галина Павловна,
Калмыкова Ольга Юрьевна,
Васяйчева Вера Ансаровна,
Новоселова Ольга Владимировна*

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебное пособие

Редактор Т.К. Кретинина
Компьютерная вёрстка А.В. Ярославцевой

Подписано в печать 27.12.2019. Формат 60×84 1/16.

Бумага офсетная. Печ.л. 8,75.

Тираж 25 экз. Заказ . Арт. – 30(Р1У)/2019.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

443086, Самара, Московское шоссе, 34.

Изд-во Самарского университета.

443086, Самара, Московское шоссе, 34.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК