

А.Л. Никишина

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ



Рабочая тетрадь для студентов специальности 080505
«Управление персоналом» всех форм обучения

Министерство образования и науки Российской Федерации
Тольяттинский государственный университет
Институт финансов, экономики и управления
Кафедра «Менеджмент организации»

А.Л. Никишина

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Рабочая тетрадь
для студентов специальности 080505
«Управление персоналом» всех форм обучения

Тольятти
ТГУ
2010

УДК 331(075.8)
ББК 60.050.2я73
Н628

Рецензенты:

к.псх.н., доцент Тольяттинского филиала Самарского
государственного экономического университета *С.Л. Вербицкая*;

к.п.н., доцент Тольяттинского государственного
университета *А.В. Черных*.

Н628 Никишина, А.Л. Управление человеческими ресурсами : рабочая тетрадь для студентов специальности 080505 «Управление персоналом» всех форм обучения / А.Л. Никишина. – Тольятти : ТГУ, 2010. – 59 с.

Материалы рабочей тетради помогут студентам – будущим управленцам приобрести ряд конкретных знаний и умений, отработать соответствующие навыки, а также проанализировать особенности личного организационного поведения и свой управленческий потенциал.

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Тольяттинского государственного университета.

© ГОУ ВПО «Тольяттинский государственный университет», 2010

Введение

В науке и практике нет такого места или сферы, где бы висела табличка «посторонним вход строго запрещен».

Творчески мыслящему человеку все дозволено – все перепроверить, все испробовать, все продумать. Недействительны ни барьеры дипломов, границ, ни половозрастные или статусные характеристики.

Запрещено только одно – быть лентяем и не интересоваться тем, чем профессионально занимаешься. Не зря говорил Монтень: «Кто никуда не плывет, для тех не бывает попутного ветра».

Управление человеческими ресурсами как практическая деятельность требует от людей, ее реализующих, не только знаний; очень важны конкретные умения и навыки, а также понимание руководителем (или будущим руководителем) своих управленческих возможностей и ограничений, многие из которых связаны с индивидуальными особенностями и личными качествами.

Предлагаемая рабочая тетрадь позволит вам приобрести ряд конкретных знаний и умений, отработать соответствующие навыки, а также проанализировать особенности личного организационного поведения и свой управленческий потенциал.

Желаем успеха!

Глава 1. Управление человеческими ресурсами как стратегическая функция менеджмента

Тема 1.1. УЧР и стратегия развития бизнеса

Цели занятия:

- понять критическое значение УЧР для совершенствования и развития организации;
- научиться применять на практике принципы разработки и реализации оптимальных кадровых решений;
- уметь оценить их эффективность.

1. Цели УЧР

Можно выделить *общие и специфические*.

Общие:

- поддержка стратегии организации;
- эффект и эффективность;
- адаптация к изменениям.

Специфические:

- обучение и развитие персонала;
- повышение производительности;
- сокращение текучести.

Аксиомы УЧР

Успешные предприятия во всем мире придерживаются некоторых практических подходов к УЧР, сохраняя свою индивидуальность и различия в управленческих и корпоративных культурах. Эти подходы можно назвать аксиомами.

Аксиома 1. Любая проблема предприятия – это проблема управления ЧР.

Аксиома 2. Персонал предприятия – это не только работники предприятия, но и те, кто на предприятие придет, и те, кто его покинет.

Аксиома 3. Понимание и сближение целей работодателя и работника – кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия.

Аксиома 4. Любая проблема УЧР – это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров.

Аксиома 5. В управлении работниками всегда присутствует как стратегический (УЧР), так и оперативный (управление персоналом – УП) аспекты.

2. Понятия «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом»

УЧР (управление человеческими ресурсами) – это стратегическое и оперативное управление деятельностью, направленное на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации.

УП (управление персоналом) – это ряд действий, направленных на каждодневное оперативное управление человеческими ресурсами организации.

Аспекты принятия кадровых решений представлены в табл. 1.

Отличия понятий «УЧР» и «УП» представлены в табл. 2.

Таблица 1

Стратегический и операциональный аспекты принятия
кадровых решений

Сфера деятельности	На что направлена	Типичные функции	Кому докладывают о выполнении
Управление человеческими ресурсами (стратегический аспект)	На решение глобальных, долгосрочных, принципиально новых задач	1. Планирование ЧР 2. Развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации 3. Планирование затрат на персонал в рамках стратегии общих затрат фирмы и др.	Президенту корпорации
Управление персоналом (оперативная деятельность)	На решение повседневных проблем, которые требуют административного вмешательства	1. Подбор и расстановка кадров 2. Управление трудовой мотивацией 3. Разрешение конфликтов 4. Организация оценки персонала 5. Организация оплаты труда	Вице-президенту корпорации

Отличия УЧР и УП

УЧР	УП
<ul style="list-style-type: none"> – Стратегическая направленность – Активный характер – Превентивная деятельность 	<ul style="list-style-type: none"> – Оперативная направленность – Относительно пассивный характер – Разрешение уже сложившихся проблем и диспропорций

**3. Соотношение понятий «миссия», «стратегия», «политика»
и «направление деятельности»**

УЧР невозможно без использования понятий «миссия», «стратегия», «политика», «направление деятельности» (табл. 3).

Таблица 3

Миссия, стратегия, политика, направление деятельности

Термины	Определения	Примеры
«Миссия»	<ul style="list-style-type: none"> – Предназначение организации – Причина существования организации – Основные ценности и идеалы организации 	Соблюдение мировых стандартов. Предоставление высокого качества продуктов и услуг
«Стратегия»	Долговременные цели организации и концептуальные подходы к их достижению	<ul style="list-style-type: none"> – Стратегия управления качеством – Ценовая стратегия – Стратегия УЧР – Стратегия диверсификации производства
«Политика»	Более детализированные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшие принципы и правила ведения бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> – Кадровая политика – Политика финансирования новых проектов – Маркетинговая политика
«Направление деятельности»	Конкретные шаги и действия, направленные на реализацию стратегии и политики организации	Программы подбора и обучения персонала, организация рекламы услуг

Стратегия организации показывает:

- к чему стремится менеджмент организации;
- что должно быть достигнуто организацией в течение длительного периода времени.

Уровни разработки и примеры реализации стратегии можно представить следующим образом (табл. 4).

Уровни разработки и примеры реализации стратегии

Уровни	Примеры
Уровень национальный	Стратегия в области образования Стратегия в области здравоохранения Стратегия развития отдельных регионов
Уровень организации	Стратегия УЧР Маркетинговая стратегия. Финансовая стратегия Стратегия сокращения издержек Стратегия диверсификации производства
Уровень подразделений предприятий	Стратегия управления развитием работников Стратегия развития производства Маркетинговая стратегия (применительно к конкретным видам товаров и услуг)
Уровень отдельного работника	Стратегия повышения квалификации и мастерства Стратегия карьерного роста

4. Кадровая политика

Под **кадровой политикой** понимается система норм и правил на основе направления деятельности по управлению персоналом (отбор, обучение, продвижение), которые заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации.

Назначение кадровой политики

1. Связь со стратегией УЧР.
2. Постоянство подходов.
3. Взаимосвязь отдельных элементов.
4. Экономия времени на принятии решений.
5. Минимизация субъективных ошибок.
6. Адаптация новых сотрудников.
7. Поддержка со стороны работников.
8. Контроль.

Документы, отражающие кадровую политику организации

1. Правила внутреннего трудового распорядка.
2. Положение об оплате труда.
3. Положение об аттестации работников.
4. Коллективный договор.
5. Устав предприятия.
6. Настольная книга для персонала.

📖 Задание 1

1. Обозначьте преимущества организации при наличии в ней чётко сформулированных миссии, стратегии и кадровой политики.
2. На примере конкретной организации сформулируйте её миссию, стратегию, политику и направление деятельности.

📖 Задание 2

Напишите, в чём заключаются отличия управления персоналом на крупных и малых предприятиях.

📖 Настольная книга

📖 Задание 3

Проанализируйте «Настольную книгу для персонала» (представлена ниже) и на основе её составьте «Настольную книгу для менеджеров».

«Настольная книга для персонала»

1. Общая информация о компании

- Миссия.
- Стратегические цели и задачи.
- Основные ценности.
- Коллективный договор.
- Организационная структура.

2. Кадровая политика организации

- Политика продвижения персонала внутри организации. Планирование карьеры.
- Политика обучения и развития персонала.
- Оценка персонала: основные принципы и методы осуществления.
- Компенсационная политика организации.
- Основные принципы и порядок предоставления льгот за счет организации.
- Политика сокращения персонала.
- Другие (например, политика использования автомобиля компании или личного автомобиля для осуществления бизнеса компании).

3. Типовые правила внутреннего трудового распорядка и другие формальные правила и предписания

- Продолжительность рабочего дня.
- Порядок выдачи заработной платы.
- Порядок предоставления отпусков.

- Правила соблюдения техники безопасности.
- Соблюдение дисциплины.
- Работа с конфиденциальной информацией.
- Требования к внешнему виду сотрудников компании.
- 4. Дополнительная информация
- Праздники компании
- Телефоны сотрудников компании и место их расположения.

Тема 1.2. Служба управления человеческими ресурсами

Цели занятия:

- понимать роль и место кадровой службы в достижении целей организации;
- уметь организовывать её деятельность;
- научиться определять численность кадровой службы;
- уметь подбирать квалифицированных сотрудников для работы в кадровой службе, обладающих знаниями и личностными компетенциями, необходимыми для проведения этой работы в соответствии с современными задачами и требованиями.

Создание службы УЧР обусловлено тесным взаимодействием и координацией усилий при разработке и реализации применяемых кадровых решений в области УЧР.

Функции службы УЧР

Традиционные

- Подбор и расстановка кадров
- Рекомендации на повышение и награждение
- Оценка
- Контроль
- Документирование

Новые

- Определение потребности в кадрах на какой-либо период
- Составление программ подготовки
- Автоматизированный учет состояния кадров

Основные

- Прогнозирование потребности
- Подбор, подготовка и контроль кадров

Вспомогательные

- Консультирование
- Анализ организационных структур
- Обеспечение медицинского обслуживания

Содержание служб УЧР эффективно на предприятиях, численность которых более 100 человек.

Оптимальное соотношение численности работников кадровой службы на 1000 человек работающих составляет 6 человек, или 1 работник кадровой службы на 167 работающих.

Специалисты кадровых служб могут выполнять различные роли в организации (табл. 5).

Таблица 5

Основные роли, осуществляемые специалистами
кадровых служб организации

Роли	Содержание
Эксперт	Оказание услуг «внутреннему клиенту»
Адвокат	Защита интересов работника
Партнёр по бизнесу	Сотрудничество в достижении целей организации
Проводник изменений	Содействие изменениям

Для успешного выполнения своих ролей в организации специалисты кадровой службы должны иметь определенные полномочия.

Полномочия в менеджменте – право принимать решения, направлять и координировать работу других сотрудников, отдавать приказы и распоряжения.

Основные этапы процедуры принятия кадровых решений:

1. Осознание необходимости принятия решения:

- организация обучения сотрудников новым методам работы;
- прием новых сотрудников;
- сокращение численности рабочих на X% к концу года:

2. Определение критериев оценки принимаемых решений:

- определение критериев оценки различных вариантов решений поставленных задач.

3. Определение приоритетов:

- выбираются приоритетные варианты критериев для данных условий существования организации;
- определение времени заполнения вакансии.

4. Определение возможных вариантов решения проблемы:

- поиск работников нужной квалификации внутри организации;
- поиск нужных работников с использованием СМИ.

5. Оценка вариантов

- анализ собранной информации;
- оценка различных вариантов на основе определенных ранее критериев.

6. Выбор оптимального решения

- принятие окончательного оптимального решения.

Условия, влияющие на принятие кадровых решений, можно разделить на три группы.

1. Внешние условия:

- состояние рынка труда
- уровень инфляции
- миграционная политика
- национальные особенности и т. д.

2. Условия, зависящие от организации:

- стратегия развития организации
- финансовое состояние
- технология и характер производства
- организационная структура и т. д.

3. Условия, зависящие от работников:

- уровень образования
- опыт работы
- способности
- мотивация и т. д.

✍ Задание 1

Рассчитайте численность работников кадровых служб при следующей численности работников организации: 500, 1000, 5000, 10000, 17000 человек.

☞ Задание 2

Что вы понимаете под фразой «оказание услуг «внутреннему клиенту»? Напишите примерный перечень этих услуг.

☞ Задание 3

Перечислите критерии, по которым следует оценивать эффективность деятельности кадровой службы организации.

Тема 1.3. Культурологические особенности принятия кадровых решений

Цели занятия:

- знать основные критерии оценки культурологических особенностей управления;
- уметь делать на этой основе практические выводы, касающиеся проблем набора, обучения, мотивации и оплаты труда персонала;
- уметь критически оценивать зарубежный опыт управления персоналом и возможности его использования в российских условиях.

Национальная культура — это основные духовные и исторические ценности, а также особенности поведения людей в той или иной стране, которые формируют её принципиальные отличия от других стран, составляют её уникальность и неповторимость по сравнению с другими странами (табл. 6).

Таблица 6

Развитие взглядов на национальные особенности управления

Годы	Основные подходы	Практическая деятельность
1950–1970	Национальные отличия в управлении постепенно стираются, поэтому не стоит придавать им серьёзного значения	Национальные особенности управления не учитываются при принятии управленческих решений
1970–1990	Национальные отличия не исчезают, поэтому они должны быть учтены в формировании теории и практики менеджмента	Национальные особенности начинают принимать во внимание в практике подбора персонала при построении эффективной системы взаимодействия работников, формировании команд

Годы	Основные подходы	Практическая деятельность
1990–2000	Понимание национальных особенностей управления создаёт дополнительные преимущества в бизнесе и менеджменте	Целенаправленное формирование стратегии и политики развития международных трудовых коллективов, обеспечение условий для их эффективной деятельности

Существует целый ряд подходов, позволяющих определить, чем именно культурные ценности различных стран отличаются друг от друга. Один из наиболее удачных подходов к анализу отличий между странами был предложен ведущим мировым антропологом Г. Хофштеде (табл. 7).

Таблица 7

Критерии оценки базовых социально-культурных ценностей, разработанные Г. Хофштеде

Основные критерии	Характеристика
Индивидуализм/коллективизм	Характеризуется тем, как воспитывают людей семья, школа, местная религия, бизнес, жизнь. Индивидуалистским странам свойственна забота граждан о себе и о ближайшем окружении; коллективистские страны ценят поддержку в коллективе, принадлежность к группе, определённому социальному кругу
Дистанция власти	Измеряется дистанцией власти между теми, кто владеет властью, и теми, кто формально власти не имеет
Избежание неопределённости (риска)	Измеряется степенью тревожности общества в связи с неопределённостью развития будущих событий
Отношение к роли женщины в обществе	Измеряется степенью разделения ролей в обществе между мужчинами и женщинами

Характеристика национальных особенностей России

- Преобладание коллективистских наклонностей
- Дистанция власти и степень авторитаризма значительно выше среднего уровня
- Сильно выраженное стремление свести риск в обществе к минимуму
- Сохранение традиционного отношения к женщине, хотя в отдельных сферах деятельности её роль может проявляться существенным образом.

Иерархия управленческих ценностей в США и России может быть представлена следующим образом (табл. 8).

Таблица 8

Иерархия управленческих ценностей в США и России

Приоритеты	Россия	США
1-е место	Забота руководителей о самих себе, своём личном благополучии	Забота о потребителях, клиентах
2-е место	Забота о работниках	Забота об акционерах
3-е место	Забота об акционерах	Забота о работниках
4-е место	Забота о потребителях, клиентах	Забота руководителей о самих себе, своём личном благополучии

Национально-культурные отличия России и США рассмотрены в табл. 9.

Таблица 9

Национально-культурные отличия России и США

Критерии	Россия	США
Нормы и правила	Нормы существуют, но на практике часты случаи их нарушения	Соблюдение норм, жёсткие санкции за их нарушение
Лидерство	Руководителю позволено то, что не позволено подчинённым	Собственный пример руководителя – основа для подражания
Конкуренция	Не принято конкурировать с коллегами	Поощряется конкуренция среди работников
Отношение ко времени	Время не ценится как важнейший ресурс, отсутствие пунктуальности	Время ценится как важнейший ресурс
Отношение к творчеству и инициативе	Высоко ценится лояльность к руководству, особенно в бюджетных организациях; в коммерческих организациях инициатива постепенно становится всё более востребованным качеством	Поощряется инициатива, творчество, внесение предложений

Трудности, возникающие при оценке национальных особенностей УЧР в России

1. Отсутствие чётко сформулированной стратегии и политики управления персоналом.
2. Стихийный, длительный и непродуманный подход к национальным особенностям теории и практики УЧР.
3. Стратегия и кадровая политика во многих случаях не были формализованы, что, в свою очередь, осложняло их анализ.

Многие российские граждане, выезжавшие на работу в другую страну, сталкивались с **проблемой культурного шока**, т. е. с проблемой адаптации к национальной культуре других стран. Обычно это явление продолжается 4–6 месяцев и состоит из следующих основных этапов.

1. Всё кажется новым и интересным, настрой оптимистический.
2. Появляются сложности в общении. Сказываются языковые барьеры.
3. Возникает чувство разочарования. Настроение угнетённое.
4. Происходит адаптация к новой культуре.

Управление персоналом в России отличается следующими особенностями (табл. 10).

Таблица 10

Особенности управления персоналом в России

Направление работы	Характерные особенности
Практика принятия кадровых решений	– Отсутствие формализованной процедуры принятия кадровых решений на альтернативной основе; – преобладание волевых решений, основанных на интуиции; – велика роль руководителя в принятии кадровых решений – отсутствие оценки эффективности принятия кадровых решений
Стратегическое планирование	– Миссия компании зачастую не осмыслена; – концентрация внимания на текущих оперативных вопросах
Отношение занятости	Ориентация на долговременную занятость, заключение бессрочных трудовых договоров, низкая трудовая мобильность
Практика подбора	– Практика в области набора и отбора часто не формализована; – приём на работу, как правило, осуществляется на основе личного расположения и интуиции руководителя; – высоко ценится лояльность к руководству и коллективистские наклонности
Продвижение и карьера	– Формализованные принципы и политика заполнения освободившихся вакансий на большинстве предприятий чётко не установлены; – низкая мотивация карьерного роста; – отсутствие планирования карьеры
Проектирование работ. Регламентация труда	Наличие большого количества правил, норм и предписаний, в то время как работники работают стихийно

Направление работы	Характерные особенности
Оценка работы персонала и его стимулирование	– Оценка и стимулирование во многих случаях построены на результатах работы коллектива; – преобладание уравнилельных тенденций в оплате труда
Мотивация	Высоко ценятся гарантии занятости, принадлежность предприятию, стабильность
Взаимодействие	– Многие работники предпочитают работать в команде; – не отработаны процедуры эффективного взаимодействия; – обмен информацией организован неудовлетворительно

☞ Задание 1

Разделитесь на группы по 3–4 человека и составьте сравнительную характеристику особенностей управления персоналом на российских и зарубежных предприятиях (каждая группа выбирает вторую страну по желанию).

☞ Задание 2

1. Охарактеризуйте понятие «культурный шок», его проявления и стадии развития.
2. Что, по вашему мнению, необходимо предпринять компаниям для предотвращения проблемы культурного шока?

☞ Задание 3

Дайте определение понятию «кросс-культурный» тренинг. Как определить его эффективность?

☞ Задание 4

Разработайте пятидневный «кросс-культурный» тренинг для менеджеров из зарубежных стран, которые собираются работать в России в течение нескольких лет. Какое содержание тренинга вы могли бы предложить зарубежным партнёрам, чтобы ускорить их адаптацию на рабочем месте в новой стране? Распишите каждый день по отдельности.

1-й день _____

2-й день _____

3-й день _____

4-й день _____

5-й день _____

Глава 2. Привлечение персонала. Регулирование занятости

Тема 2.1. Набор персонала

Цели занятия:

- научиться разрабатывать политику набора персонала;
- научиться составлять должностные инструкции;
- уметь формулировать необходимые требования к кандидатам;
- знать основные принципы привлечения кандидатов.

Основные этапы набора и отбора персонала

1. Определение требований к кандидату
2. Планирование потребностей
3. Обоснование источников набора
4. Привлечение кандидатов
5. Отбор кандидатов
6. Предложить занять рабочее место
7. Адаптация на новом месте работы

Общими критериями оценки эффективности принимаемых решений в области набора и отбора персонала являются (табл. 11):

- соответствие уровня знаний и навыков работы, способностей и личностных качеств кандидата требованиям, которые к нему предъявляются в зависимости от содержания и характера выполняемой работы;
- соблюдение временных параметров и ограничений;
- затраты на осуществление набора и отбора кандидатов.

Таблица 11

Основные требования к кандидатам при приёме на работу

№ п/п	Требования (критерии отбора)	Содержание
1	Знания и навыки	Образование. Переподготовка и повышение квалификации. Стаж работы в данной области
2	Способности	Физические способности. Умственные способности
3	Личностные качества	Готовность и умение работать в команде, общительность, целеустремлённость и т. д.

№ п/п	Требования (критерии отбора)	Содержание
4	Интересы и потребности	Увлечения, семейное положение, карьерные ожидания
5	Дополнительные требования и пожелания	Наличие жилья, личного транспорта и т. д.

В последнее время всё большую популярность при наборе персонала завоёвывает подход к определению требований к будущим кандидатам через ключевые компетенции.

Под **управленческими компетенциями** понимаются знания, опыт, навыки, поведение, критические для достижения стратегических результатов работы организации.

Все управленческие компетенции условно разделены на три группы:

- 1) основная деятельность фирмы (понимание специфики бизнеса, особенностей рынка);
- 2) технические/должностные (знания, опыт в конкретной области – финансы, производство и др.);
- 3) личные компетенции (умение мотивировать других, разрешать конфликты).

В процессе поиска кандидатов существуют в основном два альтернативных источника набора: 1) поиск кандидатов внутри компании; 2) заполнение вакансии работниками со стороны (табл. 12).

Таблица 12

Достоинства и недостатки источников набора

Источники	Достоинства	Недостатки
Внутренние	<ul style="list-style-type: none"> – Повышает лояльность работников к организации – обеспечивает хорошее знание положительных и отрицательных сторон кандидата – дешевле, чем набор со стороны 	<ul style="list-style-type: none"> – Создаёт конфликт внутри организации между тем, кто был продвинут на высшую должность, и тем, кто хотел этого, но не был продвинут – укрепление одного подразделения может привести к ухудшению работы другого

Источники	Достоинства	Недостатки
Внешние (местная газета, журналы, радио и телевидение, Интернет, частные агентства и др.)	<ul style="list-style-type: none"> – Привносят «свежую струю» и новые идеи в организацию – позволяют использовать положительный опыт других организаций – иногда взять человека со стороны может быть дешевле, чем обучить своего сотрудника – может служить в качестве рекламы компании 	<ul style="list-style-type: none"> – Высокая вероятность несоответствия – длительный период адаптации – снижается лояльность работников, которые хотели бы продвигаться внутри компании

Наиболее эффективный способ подбора персонала (по соотношению времени подбора, качества специалиста и стоимости услуг) – с помощью кадровых агентств.

Факторы, которые необходимо учитывать при работе с кадровыми агентствами (табл. 13):

- стоимость услуг;
- особенности работы (система оплаты, сроки выполнения заказа, гарантии);
- продолжительность работы агентства на рынке;
- репутация агентства.

Таблица 13

Основные показатели, характеризующие работу частных агентств по подбору персонала

Основные критерии	Показатели и характеристики работы
1. Специализация	<ul style="list-style-type: none"> – По отраслям (высокие технологии, фармацевтика, быстрооборотачиваемые товары народного потребления) – по должностному уровню (руководитель высшего звена, секретари, руководитель среднего звена) – по сферам деятельности предприятия (финансы, маркетинг) – по характеру заключения договоров (временные, постоянные работники) – по регионам
2. Качество работ	<ul style="list-style-type: none"> – Скорость выполнения заказа – точность выполнения заказа

Основные критерии	Показатели и характеристики работы
3. Условия работы с клиентами	<ul style="list-style-type: none"> – Требования эксклюзивности заказа (не обращаться в другие агентства с подобным заказом) – стоимость выполнения заказа – скидки постоянным клиентам – возврат гонорара или замена кандидата в период испытательного срока
4. Репутация агентства	<ul style="list-style-type: none"> – Число постоянных клиентов – отзывы постоянных клиентов – сколько лет на рынке
5. Профессиональный уровень работников	<ul style="list-style-type: none"> – Образование – опыт работы – используемые методы – этические нормы взаимодействия с клиентами
6. Дополнительные услуги	<ul style="list-style-type: none"> – Обзоры заработной платы – консультации по трудовому праву, оценке персонала и другим аспектам кадровой работы – расчеты налогов с заработной платы – обучение работников кадровой службы

Достоинства и недостатки кадровых агентств

Достоинства:

- в агентстве работают профессионалы;
- у агентства большая информация;
- оно экономит время на просмотр резюме, начальное интервьюирование;
- готовит кандидата, информирует его о компании;
- даёт гарантии

Недостатки:

- агентство не всегда хорошо понимает требования к кандидату, можно потерять время и не найти человека;
- рекрутеры переманивают специалистов из одной компании в другую;
- услуги хорошего агентства дорого стоят.

☞ Задание 1

Объединится в группы по 3–4 человека.

Каждая группа определяет для себя тип организации, для которой будет подбираться персонал. Это может быть любая компания, магазин, производство. Далее определяется вакансия на предприятии, на

которую будет вестись подбор работника (желательно выбирать те должности, на которые вы можете претендовать уже сейчас). Необходимо составить основные требования к кандидатам при приёме на работу, опираясь на табл. 11.

✍ Задание 2

Проанализируйте три внешних источника набора персонала (местная газета, журналы, телевидение, Интернет, служба занятости и др.). Напишите их достоинства, недостатки и рациональную сферу применения. Затем выберите наилучший из них и обоснуйте свой выбор.

✍ Задание 3

Выделите три наиболее важных критерия, которыми следует руководствоваться при выборе кадрового агентства для набора кандидатов.

✍ Задание 4

Напишите основные принципы размещения информации о приёме на работу.

✍ Задание 5

Разбейтесь на группы по 3–4 человека и рассмотрите частное агентство по подбору персонала. Укажите его название, специализацию, качество осуществляемых работ, условия работы с клиентом, репутацию агентства, источники поиска кандидатов, профессиональный уровень сотрудников и предоставление дополнительных услуг (для примера см. табл. 13). Затем совместно проанализируйте каждое агентство по подбору персонала, определите его плюсы и минусы и выберите наилучшее.

Тема 2.2. Отбор персонала

Цели изучения:

- уметь проектировать систему отбора кандидатов;
- выработать навыки проведения интервью;
- понимать достоинства и недостатки различных методов тестирования;
- научиться организовывать систему адаптации сотрудников на новом месте.

Этапы отбора персонала:

- предварительный отбор;
- интервью;

- тестирование;
- проверка рекомендаций;
- предложение занять рабочее место;
- адаптация на новом месте.

1. Предварительный отбор. На этой стадии решаются две основные задачи: 1) отбор кандидатов на стадии предварительного просмотра документов; 2) отбор приглашённых кандидатов в процессе «отборочной беседы».

Источники информации для предварительного отбора кандидатов представлены в табл. 14.

Таблица 14

Основные источники информации для предварительного отбора кандидатов

№ п/п	Источники информации для принятия решений	Краткая характеристика
1	Письмо-обращение	Необязательная форма. Пишется по желанию кандидата в свободной форме на имя руководителей организации. Анализ содержания письма – хороший способ оценки общего уровня образования кандидата, круга его интересов и личных качеств
2	Резюме	Форма заполнения относительно свободная, но есть устоявшиеся нормы подготовки профессионального резюме. На основе анализа резюме принимаются решения о целесообразности приглашения работника для беседы и интервью
3	Интервью по телефону	Ещё один этап отбора, позволяющий уточнить сведения, представленные в резюме
4	Собеседование	Дополнительный источник информации. Оценка невербальных форм общения
5	Личный листок по учёту кадров	Данная форма является обязательной для заполнения всеми устраивающимися на работу сотрудниками. Позволяет получить интересующую информацию в жёсткой форме конкретных ответов на поставленные вопросы и сравнить всех кандидатов на основе единых критериев

Стадия предварительного отбора должна заканчиваться принятием решения, кого из отобранных кандидатов пригласить для последующе-

го интервью, кого следует занести в «резерв», а с кем продолжать отношения не имеет смысла.

2. Интервью является ещё одним этапом отбора персонала, позволяющим минимизировать риски в процессе принятия решения. Цель интервью – определить, сможет ли кандидат успешно выполнять работу; хочет ли он этого и как его мотивировать; соответствует ли он корпоративному духу компании.

Виды собеседования:

- индивидуальное;
- групповое;
- структурированное (когда те, кто проводит интервью, заранее подготовились и составили перечень вопросов, которые они собираются задать кандидату);
- неструктурированное (когда вопросы задаются по ходу проведения интервью, в том порядке, в каком они приходят в голову);
- поведенческое (в основе интервью лежат вопросы, касающиеся прошлого опыта кандидатов);
- ситуационное (оно содержит преимущественно вопросы о ценностях и намерениях кандидата вести себя тем или иным образом в будущем).

Типичные ошибки, возникающие при проведении интервью:

- поспешные суждения;
- первое впечатление;
- стереотипы;
- контрасты;
- сходство.

Рекомендации по преодолению типичных ошибок

1. Обучать тех, кто проводит интервью
2. Максимально приближать оценку кандидатов к требованиям конкретного рабочего места и особенностям данной организации.
3. Готовиться к интервью (подготовка вопросов и планирование времени).
4. Привлекать к интервью по возможности группу квалифицированных экспертов-интервьюеров.
5. Тщательно обосновывать и аргументировать принимаемые по итогам интервью решения.

3. Отборочные тесты применяются для предоставления более веских и надежных доказательств уровня интеллекта, личных качеств, способностей, установок и знаний, чем могут дать интервью.

Виды тестов и их основное назначение приведены в табл. 15.

Таблица 15

Виды тестов и их основное назначение

№ п/п	Виды тестов	Назначение
1	Рабочие задания	Показывают, как работник выполняет работу или её отдельные элементы
2	Тесты на проверку знаний и умение их применять	Показывают реальные знания и навыки их применения
3	Тесты на проверку умственных способностей	Позволяют оценить логику мышления, скорость принятия решений, словарный запас, память и другие умственные способности
4	Тесты на проверку физических способностей	Позволяют оценить координацию движений, остроту зрения, быстроту движений и другие качества
5	Тесты на оценку личности	Характеризуют эмоциональную стабильность, умение работать в стрессовых ситуациях, способность работать в команде
6	Специфические виды тестов (графологические, полиграфические и др.)	Применяются в зависимости от специфических особенностей работы

Для повышения обоснованности принимаемых решений необходимо:

- 1) тщательно обосновывать целесообразность применения тех или иных видов тестирования для проверки определённых качеств кандидата;
- 2) проводить предварительную оценку эффективности тестирования, в частности, на основе подхода «затраты — результаты»;
- 3) не использовать результаты тестирования в качестве единственного критерия принятия решения о приёме на работу;
- 4) поручать тестирование и обработку результатов хорошо подготовленным специалистам;
- 5) обеспечить одинаковые условия для всех участников тестирования.

4. Проверка рекомендаций — ещё один способ минимизировать риск и неопределённость по отношению к будущему сотруднику.

Для проверки информации о кандидате рекомендуются два способа:

- 1) использовать каналы, не зависящие от кандидата;
- 2) воспользоваться рекомендациями круга лиц, к которым посоветовал обратиться сам кандидат.

Исследования специалистов показали, что переход на новое место работы всегда сопровождается сильным стрессом. В связи с этим важное значение имеют конкретные меры и решения, помогающие принятым работникам успешно начать работу в новой организации.

Ориентация новых работников имеет целью:

- предоставить работнику информацию, непосредственно относящуюся к работе;
- познакомить его со стратегией и политикой организации, сложившимися в ней ценностями, принятыми нормами поведения;
- помочь работнику быстрее преодолеть состояние стресса и выйти на высокие стабильные показатели работы.

Могут быть исследованы два подхода к ориентации новых сотрудников — общий и специфический.

Общая ориентация имеет своей целью познакомить новых сотрудников с миссией, стратегией и политикой организации в области оплаты труда, обучения, продвижения сотрудников.

Специфическая ориентация нацелена на ускорение процесса овладения навыками выполнения конкретной работы.

☞ **Задание 1**

Выделите основные ошибки и предубеждения при отборе персонала.

☞ **Задание 2**

Разбейтесь на группы по 4–5 человек. Задача каждой группы — составить план интервью (не менее 10 вопросов). Большая часть вопросов должна относиться к категории открытых, то есть таких, которые предполагают развернутые ответы.

☞ **Задание 3**

Дайте рекомендации интервьюерам для предотвращения ошибок, возникающих при проведении собеседований.

☞ **Задание 4**

Выберите конкретное предприятие, для которого подбирается персонал. Далее определяется вакансия на предприятии, на которую будет вестись подбор работника (выбрать самостоятельно). Проанализировав табл. 15, выберите тот вид тестов, который вы считаете наиболее пригодным для отбора кандидатов в этой отрасли, и самостоятельно составьте этот тест (не менее 7 вопросов).

Тема 2.3. Сокращение персонала

Цели занятия:

- научиться планировать процесс высвобождения персонала;
- знать возможные альтернативы сокращению персонала;
- уметь обосновывать критерии высвобождения персонала;
- научиться разрабатывать программы поддержки высвобождаемых работников.

1. Понятия, цели и ошибки сокращения персонала

Сокращение – ситуация, при которой руководство решает, что работник или работники являются лишними по отношению к потребностям в специалистах конкретного профиля, а другую подходящую работу предложить не может.

Цели процедуры сокращения:

- дать гарантию того, что с работниками, которых может затронуть увольнение, обращаются справедливо на равной основе;
- свести к минимуму потрясение, которое испытывают работники и компания;
- обеспечить понимание и поддержку увольняемым работникам со стороны профсоюзов.

Типичные ошибки, которые допускают многие отечественные предприятия при принятии решения о сокращении персонала:

- отсутствуют обоснования оптимальных размеров сокращения персонала;
- не прорабатываются альтернативные решения;
- имеют место нарушения трудового законодательства;
- отсутствуют программы реализации принятых решений;
- учитываются только текущие затраты;
- не принимаются в расчёт отдалённые результаты и последствия.

2. Этапы и планирование мероприятий по сокращению персонала

Мероприятия по высвобождению персонала можно представить следующим образом (рис. 1).

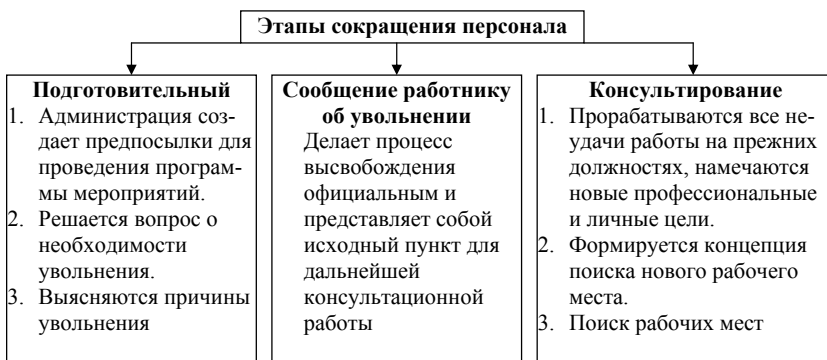


Рис. 1. Система мероприятий по высвобождению персонала

Мероприятия по сокращению персонала зависят от причин увольнения сотрудников (рис. 2).

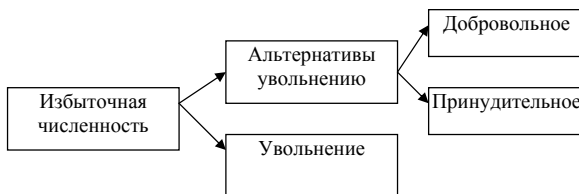


Рис. 2. Возможные варианты решений при сокращении производства

Принятие решений по сокращению персонала представляет *процесс взаимосвязанных и последовательных шагов*.

1. Обоснование необходимости и размеров сокращения персонала.
2. Поиск решений, позволяющих избежать высвобождения работников.
3. Разработка высвобождаемых работников.
4. Помощь тем, кто остался работать на предприятии.

В условиях оптимального сокращения на предприятии необходимо тщательно анализировать и планировать деятельность по управлению персоналом.

Планирование высвобождения работников позволит решить возникшие проблемы и даст положительный эффект, если планирование ЧР будет связано со стратегией развития предприятия.

Можно выделить следующие *преимущества применения планомерно-го подхода к сокращению персонала*.

1. Предприятие может сбалансировать потребность в персонале в различные периоды времени, если будет прогнозировать спрос на ЧР и их предложение на несколько лет (своевременно перезаключать контракты, поощрять выход на пенсию вместо прямого высвобождения).

2. Планомерный подход к сокращению персонала позволяет заранее выявлять и использовать альтернативы увольнению (обучение, перевод в другие подразделения, сокращение рабочего времени).

3. Заблаговременная подготовка к сокращению персонала дает время работникам для того, чтобы они могли адаптироваться к потере работы.

4. Планомерный подход позволяет разработать мероприятия, в которых заинтересованы работодатели, высвобождаемые работники и те, кто остался работать на предприятии.

3. Решения, альтернативные сокращению персонала

На российских предприятиях используются следующие альтернативы сокращению персонала:

- 1) сокращённый рабочий день;
- 2) вынужденные отпуска;
- 3) «разделение работы на всех»;
- 4) добровольные отпуска без оплаты;
- 5) перевод внутри предприятия;
- 6) замораживание найма новых сотрудников.

Предприятия с кратковременными трудностями чаще всего используют разделение работы на всех имеющихся сотрудников путём сокращения рабочего времени. Такие меры позволяют избежать сокращения сотрудников, если проблемы предприятия решаются в короткие сроки.

Преодолеть экономические трудности, сохранить кадровый потенциал и избежать нежелательных увольнений можно за счет предоставления работникам вынужденных отпусков и сокращения рабочего времени. Такие мероприятия финансируются за счет средств государственного фонда занятости населения. Они предоставляются на строго определенный срок при наличии мероприятий по определению создавшихся трудностей. За реализацией мероприятий осуществляется государственный контроль.

4. Критерии отбора претендентов на высвобождение

Принудительное сокращение персонала предусматривает систему взаимосвязанных программ и решений, состоящих из трех компонентов, которые тесно связаны между собой.

Программа поддержки персонала в период реорганизации и сокращения производства может быть представлена следующим образом (рис. 3).

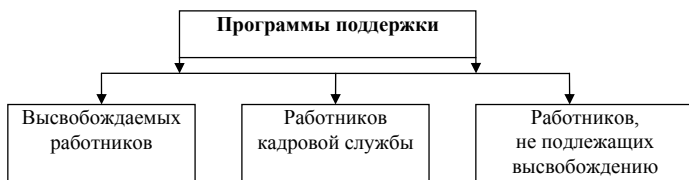


Рис. 3. Программа поддержки персонала в период реорганизации и сокращения производства

Программа сокращения персонала состоит из пяти этапов и может быть представлена следующим образом (рис. 4).



Рис. 4. Программа сокращения персонала

Самым важным этапом является определение критериев отбора претендентов на высвобождение.

Выделяют два подхода к определению критериев (табл. 16).

1. Оставлять тех, кому труднее всего будет найти новую работу.
2. Оставлять наиболее квалифицированный персонал, что в большей степени обеспечит интересы предприятия.

Таблица 16

Критерии отбора претендентов на высвобождение

I подход	II подход
Экономическая эффективность	Социальная защищённость
Показатели эффективной работы	Стаж работы в компании
Квалификация	Возраст

I подход	II подход
Способности	Наличие иждивенцев
Мобильность	Состояние здоровья
Умение быстро адаптироваться к новым условиям	Сложившиеся трудовые отношения
Готовность переучиться и повысить квалификацию	
Льготы и компенсации высвобождаемым работникам, установленные законом	Дополнительные льготы
Выходное пособие в размере среднего месячного заработка	Дополнительное выходное пособие
Сохранение средней з/п на период трудоустройства (на срок до двух, в исключительных случаях до трех месяцев)	Выплата вознаграждения с учётом стажа работы в компании
Сохранение непрерывного трудового стажа (если перерыв в работе не превысил трех месяцев)	Затраты на переобучение
Другие льготы и компенсации, предусмотренные законом	Прочие выплаты (льготный кредит и др.)

Критерии отбора при высвобождении работников фиксируются в следующих документах:

- коллективные договоры;
- законодательство;
- правила, которые администрация устанавливает самостоятельно или на переговорах с профсоюзами.

5. Основные направления поддержки высвобождаемых работников можно рассматривать на двух уровнях:

- 1) уровень законодательства РФ;
- 2) уровень организации (дополнительные льготы)

✍ Задание 1

Напишите рекомендации для предотвращения ошибок, которые допускают организации при сокращении персонала.

✍ Задание 2

Перечислите дополнительные формы поддержки высвобождаемых работников, осуществляемые за счёт средств предприятия.

✍ **Задание 3**

Обозначьте трудности, с которыми могут столкнуться работники, желающие переквалифицироваться.

✍ **Задание 4**

Разработайте тренинг «Поиск работы для высвобождаемых работников». Он должен содержать три основных модуля:

- 1) оценка своих возможностей и условия их реализации;
- 2) подготовка к новому трудоустройству;
- 3) реализация имеющихся возможностей.

Глава 3. Использование персонала

Тема 3.1. Оценка персонала

Цели изучения:

- понимать основные принципы построения эффективной системы оценки персонала;
- научиться ставить перед подчиненными конкретные цели, отвечающие принципу «SMART»;
- знать современные методы оценки персонала и рациональную сферу их применения;
- выработать навыки доведения результатов оценки до исполнителей;
- понимать принцип оценки «360 градусов» и уметь применять его на практике.

Предмет, цели и задачи оценки персонала

Оценка – мнение о степени развитости, практической выраженности какой-либо группы качеств (или одного качества) работника (группы работников), результатах его (их) трудовой деятельности.

Цели проведения оценки персонала

1. Обоснование решений в области заработной платы и премирования.
2. Повышение эффективности труда.
3. Определение потребностей в обучении.
4. Регулирование занятости, планирование карьеры.
5. Индивидуальное планирование улучшения результатов работы.
6. Наложение дисциплинарных взысканий. Увольнения.
7. Использование для исследовательских целей.

Основные задачи оценки персонала:

- стимулирование;
- обучение;
- карьера;
- повышение эффективности;
- аналитические цели;
- перспективы развития организации.

Принципы и методы оценки персонала

Основные принципы оценки персонала могут быть определены, если разработаны критерии выполнения работы, утвержденные при постановке целей.

Цели, в свою очередь, должны соответствовать *правилу «SMART»* и быть:

S = Определёнными – эластичными – ясными, недвусмысленными, прямыми, понятными и требующими отдачи всех сил.

M = Измеримыми – по количеству, качеству, времени, деньгам.

A = Достижимыми – требующими напряженной работы, но исполнимыми для компетентного и ответственного работника.

R = Адекватными – соответствующими целям организации, чтобы цели отдельного работника соответствовали корпоративным целям.

T = Ограниченными во времени – возможность достижения их за установленный промежуток времени.

Критерии выполнения работы должны отвечать следующим требованиям:

- относиться к результатам, а не к усилиям;
- результаты должны находиться под контролем работника;
- критерии должны быть объективными и видимыми;
- данные должны быть доступны для измерения;
- существующие критерии необходимо использовать или адаптировать везде, где возможно.

На основании критериев выполнения работы и целей оценки персонала можно выделить *основные принципы оценки:*

- стратегическая ориентация.
- целенаправленность;
- непрерывность;
- надежность;
- компетентность;
- сравнимость;
- приоритетность;
- количественная определенность;
- справедливость и демократичность.

В процессе принятия кадровых решений при оценке персонала используются различные методы. На практике целесообразно использо-

вание нескольких методов одновременно при условии приоритетности одного из них.

В рамках метода сравнений можно выделить частные методы оценки персонала:

- 1) метод оценки по критическим ситуациям;
- 2) балльная система оценок;
- 3) метод оценки и управления по целям (цель должна соответствовать принципу «SMART»);
- 4) метод сравнения работников друг с другом.

Субъект оценки персонала можно определить на основе принципа «360 градусов».

Обратная связь «на 360 градусов» (Уорд, 1995) – систематический сбор данных о показателях труда отдельного работника или группы, полученных от ряда заинтересованных лиц, и передача их обратно.

В процессе обратной связи «на 360 градусов» данные о показателях труда работников могут быть получены от человека, которому они подчиняются, от их непосредственных подчиненных, равных им работников и внешних и внутренних потребителей.

Основные трудности и проблемы, возникающие при оценке персонала:

1. Недостаточность критериев.
2. Ошибочная снисходительность и ошибочная строгость.
3. Суждение на основе собственных характеристик.
4. Ошибочное уравнение.
5. Низкая дифференциация.
6. Перенасыщенность информацией.

Для того чтобы свести к минимуму возможные неточности и просчеты при проведении оценки персонала, целесообразно использовать следующие решения:

- 1) поиск наиболее разнообразных видов оценки;
- 2) привлечение одновременного сочетания различных методов оценки;
- 3) использование выборочных методов оценки на основе их рационального сочетания. Оценщики оценивают не все качества работника, а только те, в которых они наиболее компетентны;
- 4) отбор, подготовка и повышение квалификации тех, кто проводит оценку персонала. Если организация хочет иметь хорошую оценку, то необходимо не только найти подходящего специалиста, но и обучить его.

✍ Задание 1

Руководители и рядовые работники фирмы Rosemead, являющейся филиалом компании California Edison, решили сделать процедуру оценки рабочих результатов менее травмирующей для оцениваемых. Первый шаг состоял в том, что всех желающих пригласили участвовать (под руководством консультанта) в работе комиссии, контролирующей систему оценки. Несмотря на загруженность работой, 40 человек из 355 работников фирмы вызвались участвовать в этой работе. Среди них были как руководители, так и работники, не занимающие руководящие должности. С помощью консультанта около шести месяцев они выполняли работу, связанную с внедрением новой системы оценки. В итоге пришли к выводу, что им нужен такой процесс оценки, при котором:

- 1) ответственность возлагается не только на руководителей, но и на подчиненных;
- 2) для того чтобы улучшить рабочие показатели, новые навыки и умения осваивают не только руководители, но и подчиненные;
- 3) внимание обращается преимущественно на решение будущих, а не возникших в прошлом проблем;
- 4) обе стороны честны и искренни;
- 5) обсуждение является не столько средством контроля, сколько появлением партнерских отношений между работником и руководителем.

✍ Задание 2

Для выявления необходимости проведения оценки персонала в организации попробуйте сформулировать преимущества оценки для организации и работников.

Тема 3.2. Компенсационная политика

Цели изучения:

- понимать основные принципы организации эффективной системы компенсаций;
- уметь разрабатывать компенсационную политику организации;
- уметь объяснять сотрудникам причины дифференциации их оплаты труда;
- научиться использовать обзоры заработной платы при принятии оптимальных кадровых решений.

Компенсации и их виды

Компенсация – материальное и нематериальное вознаграждение, получаемое сотрудником в качестве возмещения за предоставление организации своего времени, здоровья и результатов работы.

Условная классификация компенсаций рассмотрена на рис. 5.

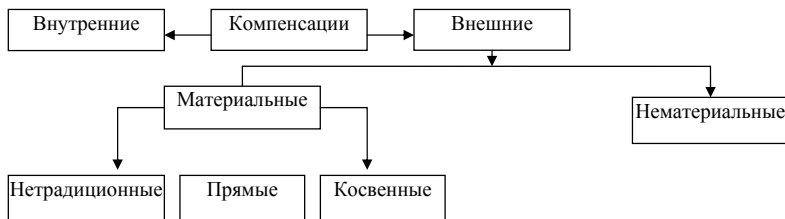


Рис. 5. Условная классификация компенсаций

Общая структура компенсаций может быть представлена следующим образом:

- за 100% принимается всё, что получает наемный работник в организации;
- 40–59% – базовая ставка/оклад;
- 10–20% – доплаты и надбавки;
- 30–50% – премии и социальные выплаты.

Соотношение «базовая оплата – премии – льготы» меняется в зависимости от уровня работника организации: чем выше позиция, тем меньшую долю составляет базовая оплата.

Зарботная плата, её функции и уровни

Зарботная плата – часть фонда потребления материальных благ и услуг, поступающая работникам в соответствии с количеством, качеством и результативностью труда как индивидуальной (самого работника), так и коллективной.

Основные функции заработной платы:

- воспроизводительная;
- стимулирующая;
- учетно-производительная;
- социальная;
- регулирующая.

Основная цель заработной платы – обеспечить достойный источник существования работника и членов его семьи, привлечь персонал для

работы в организации, сохранить его, мотивировать работать качественно и интенсивно.

Основные стратегии в области заработной платы (табл. 17):

- платить работникам больше, чем платят конкуренты;
- платить меньше, чем платят конкуренты.

Таблица 17

Достоинства и недостатки стратегий в области заработной платы

	I стратегия	II стратегия
Достоинства	Дополнительные возможности привлечь квалифицированных специалистов и сохранить их	Сокращение издержек производства
Недостатки	Повышается стоимость товара по сравнению с конкурентами	Сложности с привлечением кандидатов, текучесть из-за неудовлетворенности заработной платы

Уровень платы за конкретную работу, выполненную конкретными работниками, определяется комбинацией следующих фактов:

- внешняя ценность данной работы;
- ценность конкретного работника;
- вклад отдельного работника или команды;
- коллективные переговоры.

Содержание основных элементов профессионального обзора заработной платы

Примерное содержание профессионального обзора заработной платы

Введение.

Описание должностных обязанностей.

Информация об участниках.

Основная заработная плата.

Поощрительные выплаты (вознаграждения).

Дополнительные льготы и компенсации.

Приложения.

Используемые определения.

Сводные таблицы и др.

Задание

1. Объединитесь в группы по 5–7 человек.

Вы – директор компании. У вас есть 100 тыс. руб. Распределите из этих денег з/п вашим сотрудникам:

- 1) директору;
- 2) замдиректора;
- 3) главному бухгалтеру;
- 4) начальнику отдела продаж;
- 5) начальнику отдела маркетинга;
- 6) начальнику производственного отдела.

2. Что, по вашему мнению, является наиболее важным критерием при распределении денег?

3. Какая из должностей, на ваш взгляд, является главной? Почему?

Тема 3.3. Поощрение работников. Льготы для сотрудников компании

Цели изучения:

- знать основное содержание различных премиальных выплат;
- уметь определять рациональную сферу их применения;
- понимать современные тенденции в данной области;
- понимать назначение льгот и компенсаций, предоставляемых за счет организации;
- знать достоинства и недостатки гибких форм предоставления льгот;
- понимать условия, необходимые для рационального их использования на практике.

Поощрение и его формы

Поощрение – выплаты, привязанные к достижению предварительно поставленных целей, которые предназначены для мотивации работников в достижении более высоких уровней показателей труда.

Эффективное стимулирование работников предусматривает соблюдение условий:

- работник должен быть уверен, что эффективный труд будет соответственно оценен;
- работник должен считать получаемый вид поощрения (рис. 6) наиболее важным для себя, так как некоторые работники заинтересованы в про-

- движении по службе, поскольку они хотят власти, а другие заинтересованы в повышенной пенсии, поскольку достигли пожилого возраста;
- работник должен быть уверен, что определенный уровень личного трудового вклада приведет к повышению эффективности работы компании в целом.



Рис. 6. Формы поощрения работников

Формы поощрения работников

1. Социально-прогрессивная оплата труда (индивидуальная форма поощрения). Такая форма оплаты обеспечивает высокую заинтересованность в достижении высоких количественных показателей работы и будет эффективна только в организациях, испытывающих необходимость в значительном увеличении объемов производства.

2. Групповой формой поощрения является участие в прибылях. Поощрение выплачивается, как правило, в конце года и составляет 5–6 месячных окладов. При такой форме поощрения работник заинтересован не только в своей успешной работе, но и в работе своего подразделения и организации в целом.

3. Чаще всего организации используют смешанные формы поощрения своих сотрудников, отдавая приоритет стимулированию тех или иных показателей и форм работы на разных этапах развития организации.

4. Для руководителей и специалистов наиболее приемлема форма поощрения в виде приобретения для них акций компании или предоставления права их покупки на льготных условиях. Данная форма поощрения обеспечивает заинтересованность руководителей и специалистов в повышении эффективности работы всей организации не только в текущий период, но и на перспективу.

Формы предоставления льгот:

- *жесткая* – набор льгот на определенную сумму, предоставляемый всем сотрудникам, независимо от степени нуждаемости;
- *гибкая* – сотрудник в пределах определенной суммы может выбрать льготы, наиболее важные в данный момент (обучение или медицинское обслуживание членов своей семьи).

Правила разработки эффективной системы материального стимулирования

1. Разработать ясную стратегию, хорошо обдумав свои цели.
2. Определить критерии, которые могут быть выражены количественно.
3. Обучить менеджеров измерению уровня производительности и оценке вклада отдельных работников.
4. Максимально детализировать систему стимулирования.
5. Предоставить линейным руководителям право самим приспособлять программы стимулирования к своим конкретным условиям.
6. Отделить систему стимулирования от базовой зарплаты. В связи с этим целесообразно выдавать премии одновременно и в зависимости от конкретных результатов, чтобы подчеркнуть связь вознаграждения с производительностью.
7. Заранее оговорить условия прекращения действия системы материального стимулирования. Это позволит четко установить, при каких технологических изменениях или изменениях в производственной программе система может быть изменена или прекращена.

Социальные выплаты и льготы

Основные категории льгот

Пенсионные программы – рассматривается как наиболее существенная льгота работникам.

Личное страхование – льготы, которые расширяют персональное страхование и страхование семей работников в случае их болезни, несчастного случая или страхования жизни.

Финансовая поддержка – это займы, программы по покупке жилья, помощь при переезде и скидки на товары и услуги предприятия.

Личные потребности – это право, которое признает взаимосвязь между рабочими и домашними потребностями, например, право на очередной отпуск и другие формы отпусков, забота о детях, перерывы в профессиональной деятельности, консультирование перед уходом на пенсию, возможности для спортивных занятий и отдыха.

Другие льготы – те, которые превышают уровень жизни работников, например, такие как дотируемое питание, выплаты на одежду, возмещение затрат на телефонные переговоры.

Нематериальные льготы

Большая часть льгот подлежит налогообложению «как пособия, выплачиваемые в натуральной форме». Льготы, которые предприятие предоставляет своим работникам, не могут быть одинаково привлекательны для всех работников. Система гибких льгот позволяет работникам осуществлять выбор из ряда вариантов в заданных финансовых границах.

Система гибких льгот помогает предприятиям:

- выявить популярные льготы, что позволяет концентрировать ресурсы на тех льготах, которые одобряются работниками;
- выработать механизм контроля затрат на льготы;
- информировать работников о реальной стоимости льгот, которые в противном случае они воспринимали бы как само собой разумеющееся.

Назначение социальных льгот и выплат — обеспечение социальной безопасности работников усилиями предприятия. Социальные льготы и выплаты являются дополнительным фактором: *привлечения работников на предприятие; снижения текучести; сокращения социально-экономических потерь.*

Конкретная ситуация

Одинаковые льготы

В компании California Edison пять лет назад была разработана и реализована программа предоставления дополнительных льгот для сотрудников компании. Руководство компании ожидало, что внедрение данной системы даст значительные результаты. Перечень основных компенсационных льгот включал:

- бесплатные обеды;
- доплаты на лечение работников;
- полную оплату проезда до работы.

Введение системы предоставления льгот сотрудникам компании оправдало надежды руководства: снизилась заболеваемость, повысилась лояльность работников к руководству, повысилась сплоченность.

Однако в данной программе были и минусы: некоторые сотрудники компании ни разу так и не воспользовались предоставляемыми льготами.

Руководство компании решило не отказываться от принятой системы. Было принято решение продумать эту программу. Задача была следующей: одновременно приблизить данную систему к интересам компании и каждого работника в отдельности.

✍ Задание 1

Как вы считаете, каких основных компенсационных льгот не хватает?

✍ Задание 2

В чем состоит основная проблема компании и как ее решить?

✍ Задание 3

Спроектируйте конечный результат: как, по вашему мнению, должна выглядеть оптимальная система предоставления льгот и компенсаций сотрудникам компании?

Глава 4. Обучение и развитие персонала

Тема 4.1. Обучение персонала

Цели изучения:

- научиться рассматривать обучение персонала как непрерывный процесс;
- уметь определять потребность в обучении персонала;
- понимать особенности различных форм и методов обучения персонала;
- определять рациональные условия их реализации на практике;
- выработать навыки разработки и реализации программ обучения персонала;
- уметь проводить оценку их эффективности.

Основные понятия и концепции обучения

Процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь.

Целью обучения является получение знаний.

Обучение персонала — основной путь получения профессионального образования и представляет собой целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и тому подобное.

Потребность в обучении персонала рассмотрим в трёх аспектах:

- 1) организации в целом;
- 2) конкретного рабочего места;
- 3) работника.

Потребность в обучении может возникнуть *в связи с необходимостью*:

- обучения новых работников;
- адаптации к изменениям производства;
- повышения производительности труда и качества продукции;
- улучшения качества принимаемых решений;
- повышения удовлетворенности работников, снижения текучести кадров.

Содержание процесса обучения

- Анализ необходимости обучения, включая определение целей и задач обучения.

- Организация обучения.
- Оценка результатов обучения.

Цели обучения персонала в организации:

- 1) обеспечить сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для эффективной работы;
- 2) поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий;
- 3) готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег на время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения;
- 4) готовить сотрудников к перемещению или продвижению по службе;
- 5) создавать и поддерживать у персонала чувство причастности к деятельности организации, знакомить сотрудников со стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности;
- 6) поддерживать в сотрудниках позитивное отношение к работе;
- 7) цели обучения, определяемые действующим законодательством.

Формы и методы обучения

Формы обучения:

- 1) с отрывом от производства (инструктаж, наставничество, ротация кадров);
- 2) без отрыва от производства.

Методы обучения:

- 1) лекция;
- 2) «кейс-стади»;
- 3) ролевая игра;
- 4) брейнсторминг;
- 5) деловая игра;
- 6) групповая дискуссия.

Оценка эффективности обучения

Оценка важна для того, чтобы определить эффективность обучения, то есть достигнуты ли запланированные результаты, и показать, где требуются улучшения или изменения. На этапе планирования определить, на каком основании должен оцениваться каждый тип обучения и каким образом следует получать и анализировать информацию, необходимую для оценки учебных мероприятий.

Оценка является неотъемлемой частью обучения. В простейшей форме оценка представляет собой сравнение целей (эталонного поведения) с результатом (конечным поведением), чтобы ответить на вопрос о том, насколько обучение достигло своих целей. Постановка целей и определение методов измерения результатов являются частью этапа планирования любой учебной программы.

Определение и оценка эффективности капиталовложений в обучение являются актуальной и сложной проблемой. Разработка программ развития управления персоналом должна быть основана на четком определении практических потребностей реальных клиентов.

Оценки отдачи могут отличаться для различных участников и клиентов в зависимости от их индивидуальных и корпоративных целей.

Конкретная ситуация

Компания California Edison появилась в 1990-е годы. Она базируется на продаже малолитражных автомобилей. Сотрудники компании должны были превосходить и превзойти ожидания покупателей. Поэтому необходимо было изменить свое отношение к покупателю и даже пересмотреть свой деловой словарный запас.

☞ Задание 1

Вам необходимо провести обучение группы новых работников, состоящих из 15 человек. Спроектируйте содержание программы их обучения.

☞ Задание 2

Какими методами обучения вы бы воспользовались? В чем их достоинства и недостатки?

☞ Задание 3

Как вы считаете, какое обучение эффективнее: с отрывом от производства или без отрыва?

Тема 4.2. Планирование карьеры

Цели изучения:

- уметь анализировать факторы, влияющие на планирование карьеры;
- знать основные этапы становления карьерного роста;
- понимать причины проблем и противоречий, возникающих на различных этапах карьерного роста;

- уметь разрешать возникающие проблемы и противоречия;
- уметь разрабатывать на всех уровнях эффективные программы управления карьерой.

Понятие и факторы карьерного роста

В узком смысле *карьера* – это смена позиций и продвижение как вверх по служебной лестнице, так и перемещение по горизонтали. В широком смысле карьера – индивидуальное осознание позиции и поведения, связанное с относящимся к работе опытом и деятельностью на протяжении всей жизни.

На карьерный рост сотрудников организации влияют множество факторов, которые можно условно разделить на три группы (рис. 7):

- внешние;
- организационные;
- личностные.



Рис. 7. Факторы карьерного роста

Внешние:

- 1) экономические;
- 2) технические;
- 3) нововведение;
- 4) конкуренция;
- 5) государственная поддержка различных отраслей производства;
- 6) состояние рынка труда в данный момент и на перспективу;
- 7) отраслевые.

Организационные:

- 1) размер предприятия;
- 2) организационная структура;
- 3) организационная культура;
- 4) характер и условия работы;
- 5) стиль руководства;
- 6) программы развития карьеры.

Личностные:

- 1) ориентация работников (у одних потребность во власти, стремлении влиять на людей, у других стремление работать в одиночку и получать соответствующее материальное и моральное вознаграждение);
- 2) личностные особенности;
- 3) тип мотивации.

Стадии карьерного роста:

- установка на карьере (до 35 лет);
- бурный карьерный рост (35–45 лет);
- стабильность (после 45 лет).

Проблемы карьерного роста:

- «шок от реальности»;
- исчерпание возможностей;
- утрата интереса, скрытый саботаж.

Конкретная ситуация

«Неожиданно карьерный рост почти прекратился»

Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году свое сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной компании по производству и реализации продуктов питания. Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а в последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ. Зарботки его вполне устраивали.

Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, признания со стороны руководства компании. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.

Петр Евгеньевич серьезно задумался над проблемой: сначала бурный карьерный рост, а затем медленное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего возраста. Три вопроса особенно волновали его.

✍ Задание 1

Как объяснить замедление карьерного роста?

✍ Задание 2

Какие обстоятельства могли этому предшествовать?

✍ Задание 3

Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?

Глава 5. Оценка эффективности реализации кадровых решений

Тема 5.1. Комплексная оценка эффективности кадровых решений

Цели изучения:

- понимать основные принципы оценки эффективности управления человеческими ресурсами;
- уметь оценить эффективность привлечения персонала;
- научиться проводить оценку эффективности обучения сотрудников организации;
- понимать основные подходы к определению затрат на сокращение персонала и к оценке его результатов;
- понимать значение и знать основные принципы осуществления аудита управления человеческими ресурсами.

Основные функции оценки эффективности кадровых решений

1. Оценка ожидаемой эффективности на начальных стадиях принятия решений.
2. Оценка промежуточных результатов в процессе выполнения решения.
3. Оценка соотношения полученных результатов и затрат, обусловивших их достижение на стадии завершения реализации принятого решения.
4. Совершенствование всех направлений кадровой работы предприятия, прогнозирование имеющихся в этой области будущих проблем и возможных подходов к их решению.

Оценка эффективности принимаемых кадровых решений основана на оптимальном сочетании следующих *принципов*:

- достижение поставленных целей (социально-экономический эффект);
- соотношение получаемых результатов и затрат, обусловивших их достижение (социально-экономическая эффективность);
- обеспечение высокого качества трудовой жизни персонала предприятия как части общей концепции формирования «TQM» предприятием (сочетание долговременного социально-экономического эффекта и социально-экономической эффективности).

Методы оценки эффективности принимаемых кадровых решений, базирующихся на сочетании подходов «затраты – результаты»:

- метод экспертных оценок;
- метод сравнений;
- метод интервью;
- метод анкетного опроса;
- кадровые решения;
- деятельность службы управления персоналом;
- работники данной организации.

Классификация оценки УЧР проводится по различным объектам оценки (табл. 18).

Таблица 18

Классификация оценки УЧР

Объект оценки	Предмет оценки	Назначение
Кадровые решения	Решения в области: – набора и отбора персонала; – обучения и развития; – организации оплаты и стимулирования; – сокращения персонала и др.	– Предварительная оценка эффективности принимаемых решений на стадии их разработки; – промежуточная оценка выполнения принятых решений; – оценка достигнутых решений
Деятельность службы управления персоналом	– Выполнение функций (оказание услуг); – соответствие тому, что было запланировано; – затраты – результаты	– Улучшение качества предоставления услуг; – сокращение издержек; – совершенствование организации работы кадровых услуг; – повышение удовлетворенности работников кадровых служб
Работники	– Способности; – личные качества; – поведение; – выполнение работы	– Отбор при приеме на работу; – улучшение количественных и качественных показателей работы; – определение потребностей в обучении и оценка его эффективности; – поощрение трудовых достижений; – продвижение и планирование карьеры; – определение кандидатур, подлежащих высвобождению при сокращении и реорганизации производства

Критерии оценки эффективности кадровых решений

1. *Комплексность*, так как многие явления и процессы, происходящие в области УЧР, характеризуются во взаимодействии большого количества условий и факторов.
2. *Приоритетность*, так как при оценке кадровых решений необходимо выделять из различных аспектов кадровой работы главные ее моменты и приоритетные критерии.
3. *Непрерывность* необходима при проведении кадрового анализа, выявлении тенденций изменения и своевременного принятия нужных кадровых решений.
4. *Сравнимость показателей оценки во времени*.
5. *Надежность* указывает на то, что используемые методы оценки точно характеризуют явления и процессы.
6. *Справедливость*. Многие способы оценки влияют на мотивацию людей и удовлетворенность их работой, поэтому важно, какие формы и методы оценки воспринимаются и оцениваются этими людьми.
7. *Демократичность* указывает на то, что в процессе оценки должны участвовать все заинтересованные и компетентные стороны.

К оценке кадровых решений можно подойти с нескольких позиций.

1. Объект оценки. В качестве объекта оценки могут выступать:

- стратегические кадровые решения, которые связаны со значительными затратами и рисками; результаты рассматриваются с учетом большого интервала времени;
- оперативные кадровые решения;
- функциональные области кадровых решений (набор, обучение, стимулирование и др.);
- различные категории работников (руководители, специалисты, технические работники, постоянные и временные работники).

2. Субъекты оценки, то есть те специалисты, которые могут осуществлять оценку:

- специалисты кадровой службы (профессионалы в данной области);
- линейные менеджеры, отвечающие за заработную плату и реализацию кадровых решений;
- работники предприятия при проведении анкетированного опроса или интервью, например, при введении новой оплаты труда, при переходе на эффективные условия работы;

– независимые эксперты со стороны, наделенные определенными полномочиями проверять принимаемые на предприятиях кадровые решения. К ним относятся профсоюзы, представители Рострудинспекции, покупатели продукции и потребители услуг, трехсторонние комиссии (представители работников, работодателей и органов власти на местах).

3. *Результаты* оценки принимаемых кадровых решений рассматривают с нескольких точек зрения:

- экономические и социальные (производительность, прибыль, доля организации на рынке товаров);
- количественные и качественные (выработка продукции в расчете на одного рабочего, трудоемкость изготовления, единица продукции);
- текущие и перспективные.

4. *Упущенная выгода* определяется при принятии нерациональных кадровых решений.

5. *Последовательность оценки* предусматривает три этапа:

- 1) предварительный;
- 2) промежуточный;
- 3) заключительный.

Оценка эффективности набора и отбора персонала может быть осуществлена на основе следующих подходов и критериев.

1. Выполнение поставленных целей и задач, то есть сравнение достигнутых результатов с запланированными.

2. Сравнение достигнутых результатов с запланированными, которые потребовались для достижения поставленных задач (реклама, оплата услуг частных агентов, оценочных центров и так далее).

3. Соблюдение законодательных норм и этических принципов привлечения и отбора персонала, так как нарушения и просчеты в этом деле могут привести к наложению на организацию штрафов, в результате чего может пострадать имидж организации.

4. Оценка работы принятых сотрудников по истечении первых трех месяцев работы на новом месте.

5. Предварительная оценка результатов от реализации программ общей и специфической ориентации новых сотрудников может быть осуществлена по трем направлениям:

- 1) *выгода для компании;*

2) выгода для подразделения и его руководителя;

3) выгода для работников.

Критерии, которыми необходимо руководствоваться, принимая решение о сокращении персонала:

- насколько выполнены цели, которых организация хотела достигнуть в результате сокращения персонала (экономия фонда зарплаты, повышение эффективности работы оставшихся после высвобождения работников; увеличение прибыли);
- важно знать, ценой каких затрат были достигнуты эти результаты;
- проводить оценку с позиций законности процедуры сокращения персонала.

Кадровые решения по оценке эффективности программ обучения персонала представлены в табл. 19.

Таблица 19

Оценка эффективности программ обучения персонала

Результаты	Методы оценки
1. Объективные показатели работы	Оценка показателей: производительность, брак в работе, скорость выполнения заказов, увеличение числа новых клиентов, увеличение объема продаж
2. Приобретенные знания и навыки	Проведение экзаменов, тестов на проверку знаний, оценка выполнения конкретных заданий
3. Изменения в поведении	Оценка в письменной или устной форме, опросы непосредственных руководителей, коллег по работе, клиентов и покупателей, анализ результатов самооценки
4. Удовлетворенность обучающихся	Анализ результатов анкетного опроса прошедших обучение, интервьюирование
5. Отношение к компании	Обобщение данных, характеризующих, как изменилось отношение работников к организации после обучения, косвенные формы оценки, непосредственное обучение

✍ Задание 1

Полина Смирнова работает в компании по производству безалкогольных напитков. Свою карьеру в компании она начинала четыре года назад в качестве торгового представителя. В прошлом году ей было поручено осуществлять инструктаж новых сотрудников отдела. Полина охотно делилась своим опытом с новичками, рассказывала о клиентах, терпеливо все объясняла.

Две недели назад в отделе управления персоналом открылась новая вакансия – менеджер по обучению персонала, ее предложили Смирновой. Руководство компании придавало большое значение обучению и повышению квалификации сотрудников. Таким образом, Полине предстояло заниматься интересной и важной работой.

Новый начальник Полины попросил ее разработать программу обучения на следующий год. Он посоветовал ей начать с анализа положительных результатов обучения и определения эффективности затрат на обучение в этом году.

В текущем году в компании прошли обучение с отрывом от производства 50 сотрудников (15 – обучались эффективным методам работы на новом оборудовании, 10 – английскому, 5 – искусству презентаций, 20 – прослушали курс по эффективному принятию управленческих решений).

Полина не знала точно, как оценить положительные результаты от затраченных на обучение средств, и поэтому решила обратиться за помощью к консультантам. Она попросила представить ей информацию по следующим вопросам.

1. По каким критериям можно оценить положительный эффект от обучения? Можно ли оценить его количественно? Каким образом?
2. Из чего складываются затраты на обучение?
3. Как можно оценить эффективность затрат на обучение персонала?

Задание 2

Представьте, что вы сотрудник компании. Вам необходимо заполнить контрольный лист.

Анкета оценки обучения (заполняется сотрудником)

Участник обучения (Ф.И.О.) _____

Подразделение, должность _____

Тема обучения _____

Дата обучения _____

Место проведения (город, учебное заведение) _____

1. Оцените результативность обучения (по 10-балльной шкале: 1 – неудовлетворительная оценка, 10 – отличная оценка) (табл. 20).

Критерии оценки обучения

Критерии оценки	Оценка	Замечания
1. Соответствие содержания курса ожиданиям		
2. Актуальность полученных знаний		
3. Соответствие содержания курса программе		
4. Новизна полученной информации		
5. Понятность изложенного материала		
6. Практическая ценность материала, применимость для работы		
7. Смогли бы вы внести предложения по повышению результативности вашей деятельности, работы отдела после посещения данного обучения?		
8. Насколько обучение способствовало развитию навыков? Каких именно?		
9. Насколько обучение способствовало совершенствованию личных качеств?		
10. Удовлетворенность полученными материалами (документацией)		
11. Общее количество баллов		
12. Результативность обучения (%), общее количество баллов/100×100%		

2. Ваши предложения по улучшению деятельности (отдела, подразделения) с учетом полученных при обучении знаний (табл. 21): _____

Таблица 21

Оценка качества преподавания

Критерии	Оценка (от 1 до 10)	Комментарии
Доступность изложения материала		
Использование различных методов (практические упражнения, слайды, кейсы, групповая работа)		
Коммуникабельность преподавателя, умение наладить контакт с аудиторией		
Уровень владения материалом		

3. Ваши пожелания по совершенствованию обучения _____

Дата _____

Подпись _____

Теперь вы – руководитель.

Анкета оценки обучения

(заполняется руководителем)

Подразделение, отдел _____

Руководитель (Ф.И.О.) _____

Участник обучения (Ф.И.О.) _____

Должность участника _____

Тема обучения (семинара) _____

1. Оцените результативность обучения (по 10-балльной шкале: 1 – неудовлетворительная оценка, 10 – отличная оценка) (табл. 22).

Таблица 22

Оценка результата обучения

Критерии оценки	Оценка	Замечания
1. Практическая ценность знаний, полученных при обучении, для отдела/подразделения		
2. Степень выполнения целей, поставленных перед сотрудником до обучения		
3. Удовлетворенность руководителя от внесенных сотрудником предложений по улучшению деятельности сотрудника/отдела		
4. Удовлетворенность руководителя полученной информацией и материалами		
5. Насколько обучение способствовало развитию у работников необходимых для работы навыков, каких именно?		
6. Насколько обучение способствовало развитию у работников необходимых для работы личных качеств, каких именно?		
7. Результативность обучения для выполнения задач подразделения		
Общее количество баллов		
Общая результативность, в % (общее количество баллов / 70 × 100%)		

2. Какие еще знания, умения необходимы сотруднику для успешного выполнения им должностных обязанностей: ваши предложения по улучшению деятельности (отдела, подразделения) с учетом полученных на семинаре знаний: _____

3. Какое обучение еще необходимо для данного сотрудника (по какой тематике)?

4. Ваши пожелания по совершенствованию обучения в организации _____

Дата _____

Подпись _____

Тема 5.2. Аудит управления человеческими ресурсами

Аудит – формализованные действия, направленные на изучение и оценку текущего состояния ЧР в организации.

Цель аудита персонала – провести оценку и дать заключение относительно соответствия осуществляемой кадровой работы намеченным целям и задачам, выявить имеющиеся проблемы и наметить пути улучшения.

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

Виды аудита кадровой службы организации

1. Внешний аудит проводят представители профсоюзов и другие независимые эксперты со стороны, которые могут сделать более объективные выводы.

2. Внутренний аудит проводят руководство организации, линейные менеджеры, все работники. Но при внутреннем аудите возможно возникновение конфликта интересов кадровых подразделений при подведении итогов аудирования.

3. Самоаудит проводят специалисты кадровой службы предприятия.

Выделяют три основные группы методов аудита персонала:

- 1) организационно-аналитические;
- 2) социально-психологические;
- 3) экономические.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Управление человеческими ресурсами как стратегическая функция менеджмента.....	4
Тема 1.1. УЧР и стратегия развития бизнеса.....	4
Тема 1.2. Служба управления человеческими ресурсами.....	9
Тема 1.3. Культурологические особенности принятия кадровых решений.....	12
Глава 2. Привлечение персонала. Регулирование занятости.....	17
Тема 2.1. Набор персонала.....	17
Тема 2.2. Отбор персонала.....	21
Тема 2.3. Сокращение персонала.....	26
Глава 3. Использование персонала.....	32
Тема 3.1. Оценка персонала.....	32
Тема 3.2. Компенсационная политика.....	35
Тема 3.3. Поощрение работников. Льготы для сотрудников компании.....	38
Глава 4. Обучение и развитие персонала.....	43
Тема 4.1. Обучение персонала.....	43
Тема 4.2. Планирование карьеры.....	45
Глава 5. Оценка эффективности реализации кадровых решений.....	49
Тема 5.1. Комплексная оценка эффективности кадровых решений....	49
Тема 5.2. Аудит управления человеческими ресурсами.....	57

Учебное издание

Никишина Антонина Львовна

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Рабочая тетрадь
для студентов специальности 080505
«Управление персоналом» всех форм обучения

Редактор *Т.Д. Савенкова*
Технический редактор *З.М. Малявина*
Вёрстка: *Л.В. Сызганцева*
Дизайн обложки: *Г.В. Карасева*

Подписано в печать 21.10.2010. Формат 60×84/16.
Печать оперативная. Усл. п. л. 3,7. Уч.-изд. л. 3,4.
Тираж 100 экз. Заказ № 1-84-10.

Тольяттинский государственный университет
445667, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14

