

МЕТОДОЛОГИЯ АУДИТА ПЕРСОНАЛА

Персонал – это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечить достижение целей организации.

Кадры – постоянный (штатный) состав работников.

Под кадрами обычно подразумевают квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальным образованием, трудовыми навыками и опытом работы в избранной сфере деятельности.

Трудовой потенциал работника – совокупная способность физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности, с одной стороны, и способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве, – с другой.

Трудовой потенциал работника включает в себя:

- ◎ *психофизиологический потенциал* – способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т.п.;
- ◎ *квалификационный потенциал* – объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающий способность работника к труду определенного содержания и сложности;
- ◎ *личностный потенциал* – уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности и запросы в сфере труда исходя из иерархии потребностей человека.

Суть управления персоналом через оценку его потенциала сводится к решению трех взаимосвязанных задач:

- ⦿ к формированию таких производительных способностей человека, которые наиболее полно соответствовали бы требованиям, предъявляемым к качеству рабочей силы конкретным рабочим местом;
- ⦿ к созданию таких социально-экономических и производственно-технических условий на производстве, при которых происходило бы максимальное использование способностей человека к данному труду;
- ⦿ не причинять ущерб организму и интересам личности работника.

Трудовой (кадровый) потенциал организации – совокупность трудоспособных работников, которые могут трудиться в организации при наличии необходимых организационно-технических условий – сложная, динамичная, открытая, иерархическая и преимущественно стохастическая система.

Структура трудового потенциала организации – это соотношение различных демографических, социальных, функциональных, профессиональных и других характеристик групп работников и отношений между ними.

Трудовой потенциал организации включает в себя следующие компоненты:

- ◎ кадровый,
- ◎ профессиональный,
- ◎ квалификационный,
- ◎ организационный.

- ◎ **Кадровая составляющая** включает в себя: профессиональные знания, умения и навыки, обуславливающие профессиональную компетентность (квалификационный потенциал); познавательные способности (образовательный потенциал).
- ◎ **Профессиональная структура** коллектива — это система требований, предъявляемых к трудовому потенциалу, реализуемая через набор рабочих мест.
- ◎ **Квалификационная структура**, определяемая качественными изменениями в трудовом потенциале (рост умений, знаний, навыков), 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.

Суть кадровой политики состоит в работе с персоналом, соответствующей концепции развития организации.

Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами, представляющая собой разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда на региональном, национальном и глобальном уровнях.

Этапы построения кадровой политики:

- ◎ **рефлексия** – осознание присутствующих в организации стереотипов в отношении наиважнейших параметров корпоративной культуры (миссия и цель организации в целом и по отдельным направлениям, предпочитаемый клиент, стратегия развития, используемые технологии и т.д.);
- ◎ **нормирование** – формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями, ценностями и стратегией развития организации;
- ◎ **программирование** – построение системы процедур и мероприятий – кадровых технологий;
- ◎ **мониторинг персонала** – отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер.

В кадровой политике в идеальном случае реализуется следующая последовательность этапов работы:

- ⦿ разработка **общих принципов** кадровой политики, определение приоритетов целей;
- ⦿ **организационно-штатная политика**: планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- ⦿ **информационная политика**: создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- ⦿ **финансовая политика**: формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

- ◎ **политика развития персонала:** обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- ◎ **оценка результатов деятельности:** анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (Центр оценки и другие методы эффективности деятельности).

Пути реализации кадровой политики

№ п/п	Направления деятельности	Конкретные мероприятия в рамках системы управления персоналом
1	Планирование трудовых ресурсов	Расчет потребности в персонале (количественные и качественные аспекты); Подготовка целевой программы привлечения и/или подготовки персонала
2	Набор персонала	Отбор источников, посредством которых будет производиться отбор кандидатов; Создание конкурсной комиссии (в случае проведения конкурсного отбора); Подготовка программы (технологии) набора персонала; Реализация программы и принятие итогового решения
3	Оценка и аттестация персонала	Формулирование целей оценки и/или аттестации; Выделение формальных и психологических критериев, которым должен соответствовать работник; Разработка программ оценки соответствия работников требованиям должности; Реализация программ оценки и/или аттестации

№ п/п	Направления деятельности	Конкретные мероприятия в рамках системы управления персоналом
4	Разработка системы мотивации	<p>Разработка принципов стимулирования, структуры заработной платы и льгот в целях привлечения и сохранения работников;</p> <p>Поиск и определение ресурсов для создания системы мотивации (прежде всего – финансовых);</p> <p>Внедрение системы мотивации и оценка ее эффективности</p>
5	Обучение персонала	<p>Определение реальной потребности персонала в обучении;</p> <p>Разработка целевых программ подготовки персонала;</p> <p>Отбор образовательных учреждений для реализации программ;</p> <p>Контроль качества и применимости получаемых знаний, умений и навыков</p>
6	Оценка трудовой деятельности	<p>Определение и формализация критериев эффективности деятельности;</p> <p>Разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение их до персонала</p>

№ п/п	Направления деятельности	Конкретные мероприятия в рамках системы управления персоналом
7	Ротация кадров и планирование индивидуальной карьеры	<p>Разработка принципов и схемы кадровых перемещений;</p> <p>Разработка программ индивидуального развития сотрудников (по необходимости) и планирования карьеры</p>
8	Подготовка руководящих кадров (создание резерва)	<p>Подготовка программ формирования резерва функционирования и резерва развития;</p> <p>Отбор участников программы подготовки резерва;</p> <p>Реализация программы и оценка ее эффективности;</p> <p>Внедрение системы командного менеджмента</p>
9	Сокращение персонала	<p>Определение целей и необходимости сокращения персонала;</p> <p>Разработка программы высвобождения персонала с учетом требования сохранения организационной культуры и профессионального ядра коллектива;</p> <p>Реализация программы;</p> <p>Контроль и профилактика социально-психологических последствий</p>

Диагностика работы с персоналом

Подходы к диагностике эффективности системы управления персоналом

○ Первый подход

предполагает оценку всего персонала как совокупного общественного работника, эффективность деятельности которого определяется конечными результатами производства за период.

Объект управления – фактические совокупные ресурсы предприятия (материальные, финансовые и трудовые).

Показатели конечного результата – конечные результаты деятельности организации за конкретный период (объем товарной/реализованной/чистой продукции, ее качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты экономической эффективности, срок окупаемости капвложений, дивиденды на одну акцию и т.д.)

Подходы к диагностике эффективности системы управления персоналом

● Второй подход

основан на критериальных показателях результативности и качества живого труда (по изделиям и видам работ).

Объект управления – преимущественно трудовые ресурсы предприятия.

Показатели – продуктивность труда и динамика ее изменений, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоемкость продукции, фондовооруженность труда, потери рабочего времени, качество труда, коэффициенты сложности работ, уровень производственного травматизма и т.д.

Подходы к диагностике эффективности системы управления персоналом

● Третий подход

предполагает оценку эффективности работы персонала в зависимости от форм и методов работы с ним, т.е. от организации работы персонала, мотивации, социально-психологического климата в коллективе.

Объект управления — трудовые ресурсы, дифференцируемые до уровня индивидуальных.

Показатели — структура персонала, уровень квалификации, текучесть кадров, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе.

В ходе диагностики

оценивается:

1. Готовность руководящего звена к реализации целей фирмы. Имеется в виду:
 - Понимание и принятие стратегических установок руководства;
 - Готовность к самостоятельной постановке целей своего уровня и компетенции;
 - Наличие менеджерского потенциала (лидерские качества и стиль управления, ориентация на результат, высокая работоспособность, авторитет);
 - Готовность к работе в команде и наличие сложившихся профессиональных и межличностных связей;

2. Проводится анализ структуры и численности кадрового состава, чтобы выявить пропорции между управленческим персоналом, специалистами различных категорий, обеспечивающим персоналом и проверить их на соответствие сложившимся нормативам.

Анализ пропорций позволяет получить общее представление о кадровом составе фирмы и увидеть наличие перекосов в сложившейся системе управления персоналом.

Параметры детальной оценки уровня квалификации персонала

- Наличие понятийного аппарата в предметной области;
- Объем знаний о составе и содержании типовых задач в своих и смежных областях деятельности;
- Опыт выполнения типовых задач и решения нестандартных задач;
- Навыки взаимодействия с сотрудниками других отделов, репутация;
- Отношение к выполняемой работе, предприятию, сотрудникам;
- Отношение к целям предприятия и высшему руководству;
- Способность к усвоению новой информации, приобретению опыта.

Оценка индивидуальных психологических характеристик работников включает диагностику:

- ⦿ Лидерских качеств и стиля управления (оценка сотрудника как руководителя);
- ⦿ Управляемости, исполнительности (оценка сотрудника как подчиненного);
- ⦿ Ресурсов деятельности (работоспособность, способность к переключению от одного вида деятельности к другому, темповые характеристики);
- ⦿ Особенности поведения в конфликтных ситуациях;
- ⦿ Чувствительность к успехам или неудачам в работе и в общении.

Параметры оценки формальных и неформальных отношений, каналов

информационного обмена:

- Особенности представлений о структуре подчинения в организации;
- Готовность к совместной работе, групповая сплоченность;
- Наличие группировок и неформальных лидеров;
- Причины и источники социально-психологической напряженности;
- Схемы взаимодействия и информационного обмена между структурными подразделениями;
- Функциональные пересечения и сложности информационного обмена;
- Оценка социально-психологического климата в подразделениях.

Результаты диагностики могут служить основой

для:

- Оптимизации расстановки кадров;
- Планирования мероприятий по коррекции социально-психологического климата;
- Структуры подчинения;
- Стиля управления и мотивирования сотрудников;
- Оптимизации взаимодействия внутри и между подразделениями;
- Оценки потенциала работников:
 - готовности выполнять новые процедуры, творческие задачи,
 - психологические особенности работников,
 - их стиль взаимодействия при решении производственных задач,
 - выявление организаторских и партнерских навыков.