

4. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. Ростов-на-Дону, 1996.
5. Маркова А.К. Психология профессионализма. М., 1996.
6. Родина О.Н, Прудков П.Н. Альтруистическая активность защитников животных // Вопросы психологии. 2015. №5. С. 67-77.
7. Хромов А.Б. Пятифакторный опросник личности. Курган: КГУ, 2000. –24с.

МОТИВАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ В РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОГО АУДИТА

Е. А. Родионова,

г. Санкт-Петербург, Санкт-Петербургский государственный университет, Россия

Исследование выполнено совместно с учеными экономического факультета СПбГУ

Аннотация. В статье рассматриваются значимость мотивационных ресурсов в технологии проведения кадрового аудита в организации.

Цель исследования: проанализировать значимость мотивационных ресурсов в процессе реализации кадрового аудита и предложить механизм его реализации.

Методы и подходы: в процессе исследования использовались методы теоретического и контент-анализа, опрос (150 сотрудников организаций, в которых проводился аудит), разработка и адаптация когнитивной и мотивационной моделей, метод наблюдения (20 компаний).

Результаты: Мотивационный аспект представлен в форме мотивационной модели, основанной на синтезе результатов исследования сотрудников компаний, в которых проводился кадровый аудит и модели, разработанной Harvard Business School. Основными мотивационными механизмами при реализации кадрового аудита являются реализация принципов социальной справедливости, объективность и полнота информации, реализация мотивационных ожиданий и инновационная активность.

Значимость: Предложенная мотивационная модель позволит структурировать процесс кадрового аудита и снизить уровень сопротивления сотрудников при его проведении. Существующий сегодня в компаниях алгоритм проведения кадрового аудита не учитывает такие значимые составляющие, как процесс принятия решений и мотивационные ожидания сотрудников, что делает процесс кадрового аудита стрессовым не только для сотрудников, участвующих в аудите, но и для руководителей компании, принимающих решение о кадровом аудите и самих организаторов кадрового аудита.

Ключевые слова: аудит человеческих ресурсов, мотивационная модель Harvard Business School, аудит мотивационных и демотивирующих факторов, реализация мотивационных ожиданий.

1. Introduction

Под аудитом (от латинского *audire*, слушать), понимается не столько слушание как самостоятельный процесс, сколько слушание как вспомогательный инструмент оценки. В деловой сфере выделяют следующие виды аудита: финансовый аудит, технический (промышленный) аудит, экологический аудит, кадровый аудит. Принято считать, что потребность в аудите возникла одновременно с товарно-денежными отношениями. В

области финансов аудит является плановым и систематическим методом оценки текущего состояния дел и средством мониторинга [1].

В области человеческих ресурсов аудит не является обязательным (в отличие от финансового), но многие компании активно его используют для оценки состояния дел в области управления персоналом [2]. Как и любой аудит, аудит человеческих ресурсов представляет собой формализованный системный процесс изучения существующей кадровой стратегии и тактики в организации. Кадровый аудит предполагает оценку сильных и слабых сторон в области развития персонала с целью повышения эффективности работы организации [3]. Сегодня этот метод является одним из значимых при анализе эффективности системы построения кадровой работы в компании, однако, технология проведения аудита не всегда учитывает мотивационную составляющую: стимулирующие факторы, мотивационные ожидания сотрудников при проведении кадрового аудита и после, демотивирующие факторы, наличие которых может вызвать (и вызывает, как показывает практика) сопротивление сотрудников.

Гипотеза исследования: мы предположили, что в основе аудита человеческих ресурсов лежит мотивационная модель, основанная на модели Harvard Business School с учетом принципов социальной справедливости и готовности к инновационной активности сотрудников.

С этой целью было проведено изучение выше указанных процессов в реализации кадрового аудита.

2. Method

Методы исследования: теоретический и эмпирический анализ существующих моделей кадрового аудита анализ мотивационных моделей, представленных в научном сообществе, контент-анализ, опрос (анкета разработана на основе мотивационной модели Harvard Business School с учетом конструкта социальной справедливости и типа готовности к инновационной активности сотрудников). В опросе участвовало 150 сотрудников компаний (сфера: продажи и услуги), в которых проводился кадровый аудит.

В результате анализа моделей и технологий кадрового аудита в различных современных компаниях Кульчицкой Е.В. была сформирована итоговая технологическая цепочка кадрового аудита. Когда руководство организации принимает решение о том, что в организации необходимо провести кадровый аудит, назначаются аудиторы, то есть исполнители данной процедуры. Аудиторами могут выступать как сотрудники организации, так и специалисты-консультанты из специализированных компаний. Затем, руководство и аудиторы совместно формулируют конкретные цели и задачи кадрового аудита. Чем точнее и правильнее сформулированы цели, тем больше вероятности эффективно провести кадровый аудит, поэтому нельзя недооценивать важность данного этапа проведения кадрового аудита. Сформулированные цели и задачи служат основой технического задания, которое необходимо разработать перед началом реализации кадрового аудита. План проведения кадрового аудита должен представлять собой документ, в котором оговорено содержание процедуры кадрового аудита, конкретные исполнители каждого элемента и сроки его выполнения [4].

Алгоритм реализации кадрового аудита в соответствии с предлагаемым исследовательской командой во главе с Кульчицкой Е.В. механизмом, представлен на рис. 1.

Реализации непосредственно кадрового аудита предшествует проведение подготовительных мероприятий, к числу которых относится разработка системы мотивации персонала к оценке, предварительные беседы с персоналом и т.д. [5]

Таким образом, механизм проведения кадрового аудита включает такие элементы как объект и направление оценки, субъект и участники оценки, методы оценки и примерные затраты времени на проведение оценки.

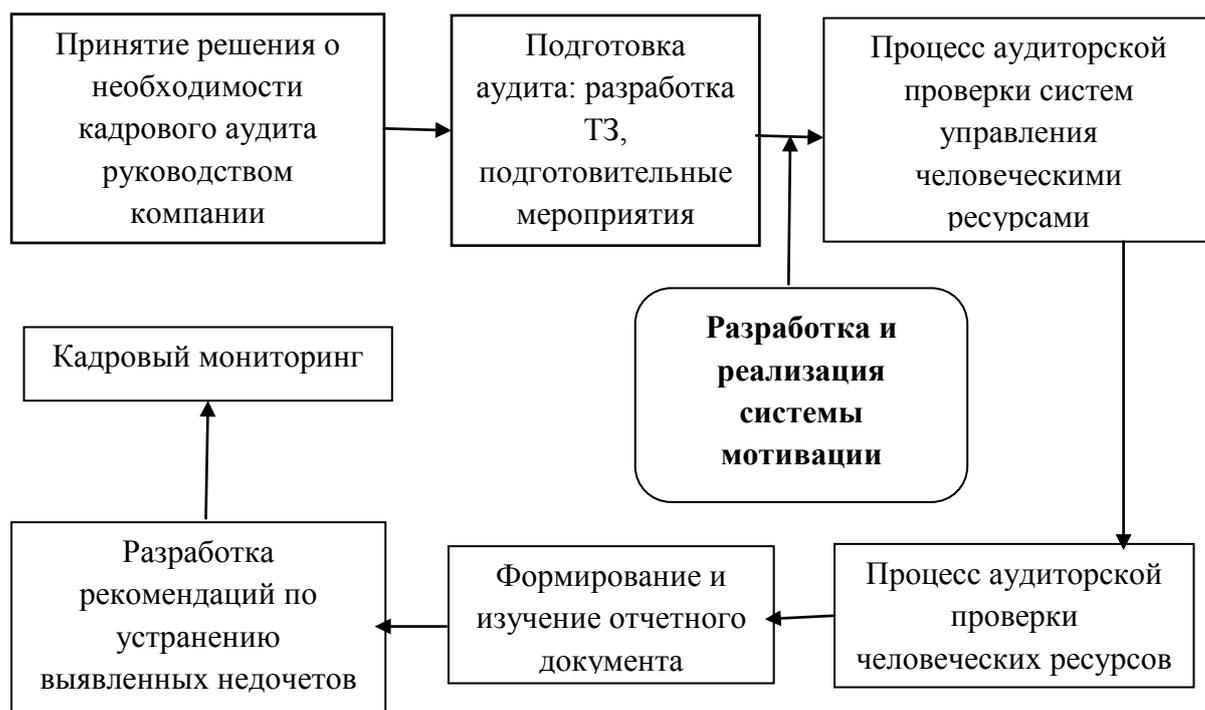


Рис. 1. Алгоритм реализации кадрового аудита в организации

По итогам проведения организационных мероприятий в рамках кадрового аудита разрабатывается итоговый документ, включающий выводы из протоколов оценки, а также комплекс рекомендаций по исправлению недочетов и совершенствованию систем управления персоналом на предприятии.

3. Results

Методом наблюдения были собраны данные об особенностях процесса принятия решения о реализации кадрового аудита руководителями 20 российских компаний. По итогам анализа этих данных авторами был сформулирован алгоритм и разработана соответствующая когнитивная модель.

Анализируя результаты опроса сотрудников российской компаний, в которых проводился кадровый аудит (всего опрошено 150 сотрудников), были выявлены дополнительные мотивационные факторы эффективности кадрового аудита (рис. 2).

Сотрудники высоко для себя оценили такие факторы, как **справедливость кадровых решений по результатам аудита, уровень эффективности программы стимулирования персонала к оценке и страх перед неудовлетворительными результатами оценки**. Все три выявленных на высоком уровне фактора включают в себя ориентацию на оценку мотивов поведения других людей (в данном случае аудиторов). Так как этот параметр слабо прогнозируем и управляем, он может вызывать дополнительную тревожность и сопротивление кадровому аудиту со стороны сотрудников, быть демотивирующим фактором, либо мотивирующим, если этот фактор учитывается. В модели процесса справедливости, предложенной О.А. Гулевич, выделяют три значимых компонента:

1. Информационная справедливость: нормы честности, ясности, полноты информации.
2. Процедурная справедливость: нормы контроля за результатом, контроля за процессом.
3. Межличностная справедливость: нормы уважения и вежливости [6, 7].

В соответствии с выше указанными компонентами участники аудита, получающие заблаговременно исчерпывающую информацию и пояснения по процессу и ожидаемому результату аудита, с учетом индивидуальных характеристик сотрудников.

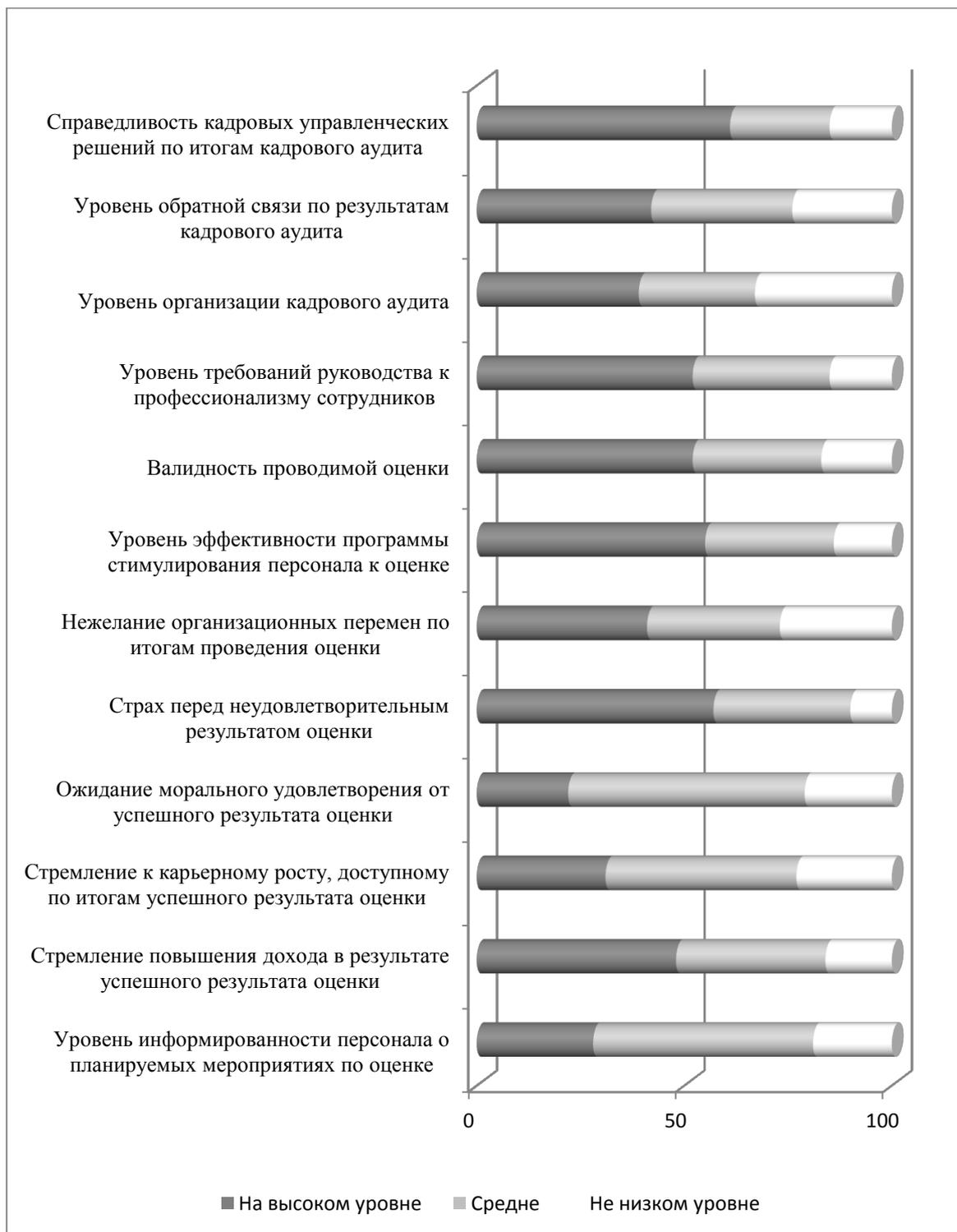


Рис 2. Результаты опроса сотрудников компаний, в которых проводился кадровый аудит

Анализируя природу следующих двух компонентов, значимыми мотивационными элементами кадрового аудита является **возможность повлиять на результат аудита и оценок, возможность изменять неправильные решения, уверенность в том, что**

результат аудита не зависит от имеющихся у аудиторов предубеждений (фактор субъективности).

Не менее значимым является фактор реализации ожиданий, который реализуется в таком компоненте, как **ожидания морального удовлетворения от результата оценки**, что обеспечивается такими мероприятиями в рамках кадрового аудита, как обозначение соотношения результата с четкими критериями поощрения.

Фактор инновационной активности включается такими критериями, как **уровень информированности персонала о планируемых мероприятиях по результатам оценки**.

Самым низким мотивирующим фактором в участии сотрудников в кадровом аудите обладают такие компоненты, как уровень организации кадрового аудита и нежелание перемен в результате кадрового аудита.

Таким образом, в дополнение к компонентам мотивационной модели, разработанной Harvard Business School, значимыми мотивационными элементами являются справедливость, объективность и полнота информации, реализация мотивационных ожиданий и инновационная активность.

4. Discussion

Важным вспомогательным аспектом кадрового аудита в организации является система мотивации и стимулирования, которая разрабатывается на этапе проведения подготовительных мероприятий для обеспечения эффективности реализации процесса аудита. Известно, что именно мотивационный аспект побуждает нас к активности, играет большую роль в механизме целеполагания. При этом под мотивацией мы понимаем совокупность взаимосвязанных и структурированных мотивов человека, которые обеспечивают смысл профессиональной деятельности и динамику активности сотрудника. Учет этой иерархической системы позволяет мотивировать сотрудника, обеспечивая тем самым его эффективность. Человек будет трудиться лучше в том случае, если ему это выгодно, и это не всегда материальная составляющая [8].

Разработка системы мотивации в процессе кадрового аудита, прежде всего, предполагает:

- 1) выявление и анализ особенностей корпоративной культуры,
- 2) сопоставление кадрового потенциала и должностных требований,
- 3) выявление мотивационных и демотивирующих факторов.

Данные, полученные в ходе экспертной оценки ситуации, позволяют опытному консультанту выявить факторы, снижающие желание сотрудников работать и проблемы, требующие безотлагательного разрешения, а также обнаружить неиспользуемые ресурсы организации [9].

С целью выявления мотивирующих и демотивирующих факторов проводится аудит мотивации сотрудников, который позволяет не только определить уровень мотивации сотрудников, но и нарисовать мотивационный профиль, анализ которого позволяет предложить стимулирующие воздействия и наметить методы снижения демотивирующих факторов, которые могут повлиять на мотивацию сотрудников, а также повысить эффективность всей организации.

При разработке методов оценки мотивационных и демотивирующих факторов мы опирались на мотивационную модель, разработанную Harvard Business School. В данной модели мотивация включает в себя следующие значимые факторы:

✓ удовлетворённость, степень которой определяется индексом реализации мотивационных ожиданий (под индексом реализации мотивационных ожиданий понимается сумма разницы в оценках возможности реализации мотивов и значимости мотивов сотрудников, взятых по абсолютной величине, которая образуется в результате соотношения мотивационных и ценностных ожиданий) [10];

✓ вовлеченность как позитивное, вызывающее удовлетворение, эмоциональное состояние, связанное с работой, характеризующееся энергичностью, энтузиазмом и поглощенностью [11];

✓ корпоративное членство - в какой степени сотрудник идентифицирует себя с компанией и соответствует ценностям составляющим компании;

✓ приверженность как желание остаться в компании.

На основе выше указанных факторов разрабатывается программа мотивационного аудита, в результате которого определяются мотивационные ожидания сотрудников относительно компании и мотивационный профиль сотрудников, выделяются демотивирующие факторы.

Результаты мотивационного аудита позволяют разработать комплекс стимулирующих мероприятий, которые ложатся в основу кадрового аудита, обеспечивая эффективность процесса аудиторской проверки систем управления человеческими ресурсами.

Однако мотивационная составляющая кадрового аудита была бы неполной, если бы мы не учитывали дополнительные факторы, которые были выявлены в результате опроса сотрудников, участвующих в кадровом аудите [12].

Заключение.

Кадровый аудит является одним из актуальных инструментов оценки состояния человеческих ресурсов в современной организации как средства повышения ее эффективности. В процессе реализации кадрового аудита значимую роль играют когнитивный и мотивационный аспекты, заключающиеся в реализации ментальной карты управленческих решений и мотивационной модели. Учет этих аспектов обеспечивает успешность реализации процесса кадрового аудита.

В статье проанализирована значимость мотивационных аспектов в процессе реализации кадрового аудита и предложены механизмы его реализации с учетом этих аспектов. В процессе исследования использовались *методы* теоретического и контент-анализа, опрос (150 сотрудников организаций, в которых проводился аудит), разработка и адаптация мотивационной модели. Мотивационный аспект представлен в форме мотивационной модели, основанной на синтезе результатов исследования сотрудников компаний, в которых проводился кадровый аудит и модели, разработанной Harvard Business School. Основными мотивационными механизмами при реализации кадрового аудита являются реализация принципов социальной справедливости, объективность и полнота информации, реализация мотивационных ожиданий и инновационная активность. *Результатами* проведенной аналитической работы являются непосредственно мотивационная модель, которая предлагается к апробации и применению в рамках консультирования и коучинга руководителей компаний, реализующих кадровый аудит. *Значимость результатов* представляемого исследования и аналитической деятельности заключается в том, что данная модель систематизирует и объясняет информацию по аспектам, которые являются наиболее проблемными и мало изученными в процессе реализации кадрового аудита. Применение данной модели руководителями позволит избежать многих издержек и ошибок, и, как следствие, сделает кадровый аудит более эффективным.

Список литературы.

1. Judith Brown Conducting an HR Audit: How HR Can Better Measure the Effectiveness of its Functions and Programs? – International Public Management Association for Human Resources, <http://ipma-hr.org>.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К.Мордовина. – СПб.: Питер, 2010.

3. Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities. Bureau of National Affairs, Washington, D.C., 2005.
4. Тарасов К.А. Актуальные проблемы аудита человеческих ресурсов // Вести университета. Сер. «Социология и управление персоналом». М.: ГУУ, 2001.
5. Guest D. Human resource management its implications for industrial relations and trade unions// New perspectives on human resource management. L., 2003.
6. Гулевич О.А. Социальная психология справедливости. – М.: «Издательство психологии РАН». – 2011, 284 с.
7. Saba Rasheed Ali, William Ming Liu, Amina Mahmood, B.A. JoAnna Arguello Social Justice and Applied Psychology: Practical Ideas for Training the Next Generation of Psychologists. – Journal for Social Action in Counseling and Psychology, Volume 1, Number 2 Spring 2008.
8. Rodionova E. Instruments of diagnosis and optimization staff incentives. – International scientific-practical congress of pedagogues, psychologists and medics "Motivation. Way to the future.", the 25th of May, 2016, Geneva (Switzerland). – p. 123.
9. Weber, J. Einfiihrung in das Controlling, Introduction to "Controlling". -Stuttgart: Poeschel, 2003.
10. Доминьяк В.И., Родионова Е.А. Социально-психологические особенности профессионального здоровья специалистов. – Ананьевские чтения - 2013. Психология в здравоохранении: Материалы научной конференции, 22-24 октября 2013 г. / Отв. ред. О.Ю. Щелкова. – СПб.: Скуфия-принт, 2013. С.362-364.
11. Schaufeli W., Bakker A. UWES: Utrecht work engagement scale // Occupational Health Psychology Unit Utrecht University. 2003. 58 p.
12. Танаев В.М. Оценка персонала: инструмент настройки систем развития компании и мотивации персонала (типологический подход) // Управление человеческим потенциалом. — 2006.

Потребности как факторы мотивации работников в организации

М.М. Симонова

Россия, г. Москва, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

В статье, рассматриваются потребности, которые влияют на мотивацию работников в условиях трудового коллектива.

Ключевые слова: потребности, мотив, мотивационные процесс

В мотивации поведения работника любой организации необходимо учитывать структуру личности сотрудника. Согласно современным представлениям, личность образуется тремя группами факторов. Биогенные факторы, в которые входят все характеристики и свойства организма человека от отпечатков пальцев до ДНК, образующих генетический код. Психогенные, в которые включены психические явления, психические свойства, психические процессы, интеллект и сознание, а также подсознание, как считают некоторые исследователи. Социогенные, т.е. те факторы, которые проявляются лишь в процессе взаимодействия людей, так как социальное взаимодействие является «клеточкой» всех социальных явлений. Существуют много определений понятия потребности и представим некоторые из них.

Родионова Е.А. Мотивационные ресурсы в реализации кадрового аудита. // Психология развития человека как субъекта труда. Развитие творческого наследия Е. А. Климова. Материалы Международной научно-практической конференции. Москва, 12-15 октября 2016 г. / Под ред. Ю.П. Зинченко, А.Б. Леоновой, О.Г. Носковой.— М.: ООО «Акрополь», 2016. - сс. 602-608.