

Е.С. Калининская, И.В. Гелета, А.В. Коваленко
**КАДРОВЫЙ АУДИТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

E.S. Kalinskaya, I.V. Geleta, A.V. Kovalenko
**HR AUDIT IN THE SYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT
IN THE ENTERPRISE**

Ключевые слова: система управления персоналом, аудит системы управления персоналом, методы управления персоналом, эффективность управления персоналом

Keywords: the personnel management system, audit system of personnel management, methods of personnel management, the effectiveness of personnel management.

Важнейшей задачей управления персоналом на предприятиях реального сектора экономики является формирование производственного поведения сотрудников, которое позволяет обеспечить достижение стратегических и тактических целей развития организации. Ожидаемое производственное поведение сотрудников формируется под воздействием двух основных факторов – мотивации (желания работника трудиться) и способностями (компетенциями) сотрудников, обеспечивающих выполнение требуемых трудовых функций. Различные методы управления персоналом используются как при реализации сложного механизма управления человеческой мотивацией, так и в процессе организации работы по подбору кадров, формированию системы вознаграждения персонала, которые в свою очередь влияют на способность работников выполнять трудовые функции с наибольшей отдачей. Поэтому мы считаем, что целостность системы управления персоналом является главным условием эффективного функционирования и основой устойчивой конкурентоспособности любого предприятия. В полной мере это утверждение относится к производственным предприятиям, специфика деятельности которых предъявляет к системе управления персоналом особые требования. Комплексный подход к системе управления персоналом на производственном предприятии может быть достигнут за счет повышения эффективности взаимодействия функциональных подсистем, входящих в состав общей системы управления персоналом в зависимости от тех стратегических целей, к которым стремится предприятие. При этом комплексный подход к формированию системы управления персоналом подразумевает реализацию мероприятий по непрерывному, постоянному развитию этой системы по пути совершенствования и повышения эффективности. Предприятие реального сектора экономики способно удерживать свои позиции на рынке только в том случае, если оно следит за изменениями конъюнктуры и принимает своевременные управленческие решения, соответствующие этим изменениям. Вместе с тем, мы исходим из того, что условие целостности позволяет развивать и вносить своевременные коррективы в систему управления персоналом, которые предшествуют, а не следуют за изменениями в производстве. При этом, динамическому развитию должны быть подвержены все составляющие (подсистемы) управления персоналом на предприятии.

Комплексные методики оценки эффективности всей системы управления персоналом и отдельных ее составляющих элементов приобретают все большую актуальность и практическую значимость как для научного сообщества, так и для руководителей производственных предприятий. Задачу повышения эффективности управления персоналом с целью обеспечения конкурентоспособности предприятия может решить в том числе построение системы комплексного кадрового аудита.

Комплексные методики оценки эффективности всей системы управления персоналом и отдельных ее составляющих элементов приобретают все большую актуальность и практиче-

скую значимость как для научного сообщества, так и для руководителей производственных предприятий. Задачу повышения эффективности управления персоналом с целью обеспечения конкурентоспособности предприятия может решить в том числе построение системы комплексного кадрового аудита.

Под комплексным аудитом системы управления персоналом мы понимаем системный непрерывный процесс по сбору, анализу и оценке информации, характеризующей количественные и качественные показатели эффективности системы управления персоналом с целью принятия своевременных управленческих решений по корректировке этой системы в зависимости от стратегических целей организации.

Использование кадрового аудита позволяет проанализировать экономические, социальные, организационные и юридические аспекты функционирования системы управления персоналом как составляющего элемента общей системы управления организацией. Например, аудит экономико-организационной подсистемы управления персоналом позволяет оценить фактическую стоимость тех или иных трудовых функций или процессов (в зависимости от используемых методов оценки) и их экономическую эффективность с точки зрения влияния на конечные финансовые результаты деятельности предприятия в целом. Анализ социально-психологической подсистемы управления персоналом формирует мнение об уровне удовлетворенности трудом сотрудников предприятия, факторах мотивации, социально-психологическом климате в коллективе и пр. показателях, характеризующих социальную эффективность действующей в организации системы управления персоналом. Оценка системы управления персоналом с точки зрения нормативно-правового подхода подразумевает формирование выводов о соответствии системы управления персоналом действующему законодательству Российской Федерации в сфере регулирования трудовых отношений.

Следовательно, проведение комплексного кадрового аудита позволяет выявить резервы, позволяющие повысить эффективность работы персонала, оценить влияние системы управления персоналом на всю систему управления организацией в целом. При этом, комплексный аудит системы управления персоналом должен проводиться непрерывно в условиях постоянно меняющихся факторов внутренней и внешней среды предприятия с целью оценки соответствия системы целям и задачам стратегического управления организацией с одной стороны, и возможностям компании с учетом рыночной конъюнктуры с другой стороны.

Инициаторами проведения кадрового аудита обычно являются собственники компании, заинтересованные в повышении производительности труда, и как следствие, усилении конкурентоспособности и увеличении прибыльности предприятия. При этом вопросы реализации задач по проведению аудита системы управления персоналом могут быть решены двумя способами: либо с помощью привлечения сторонней специализированной консалтинговой компании (внешний аудит), либо силами самих сотрудников предприятия (внутренний аудит).

Основным элементом системы управления персоналом, обеспечивающим комплексный подход к функционированию внутреннего кадрового аудита, должна стать служба управления персоналом, в составе которой, в зависимости от масштабов и целей развития предприятия, может быть создано как целое подразделение, так и возможно наделение полномочиями по проведению кадрового аудита в организации одного из сотрудников службы управления персоналом (или введение в штатное расписание должности внутреннего аудитора по персоналу).

Объективность и практическая значимость результатов внутреннего аудита системы управления персоналом во многом зависит не только от профессионализма сотрудников – аудиторов, но и от уровня информационного, методического и материально-технического обеспечения кадровой службы, степени взаимодействия и эффективности координации между различными подразделениями компании, реализующими общие и специальные функции управления персоналом.

Для оценки уровня информационного, методико-правового и материально-техниче-

ского обеспечения кадровой службы можно использовать различные показатели, отраженные в таблице 1.

Таблица 1

№ п/п	Группа показателей	Показатели
1.	Показатели оценки информационного обеспечения системы управления персоналом	Своевременность поступления оперативной информации о персонале в специализированную службу управления персоналом
		Качество оперативной информации о персонале и управлении им в организации
		Уровень технического обслуживания процессов передачи информации
		Уровень организации (оптимизации) документооборота
2.	Показатели оценки методико-правового обеспечения системы управления персоналом	Уровень организации разработки и применения нормативно-методических документов (наличие бюджета на управление персоналом и его отдельные функции в организации и т.п.)
		Уровень правового регулирования трудовых отношений в организации
3.	Показатели оценки материально-технического обеспечения системы управления персоналом	Уровень технического оснащения рабочих мест службы управления персоналом; состав, оснащенность и износ объектов материально-технической базы (величина финансовых средств, отпущенных на управление персоналом в расчете на одного работника, их динамика и др.)
		Возможность исполнения требований к хранению документов, организации помещений для встреч с внешними субъектами управления персоналом или кандидатами на работу

Формулирование итоговых выводов об эффективности (неэффективности) и необходимости внесения корректировок в действующую на предприятии систему управления персоналом должно основываться на разнообразных критериях, характеризующих экономико-организационную, социально-психологическую и нормативно-правовую подсистемы управления персоналом. При этом интегральная оценка эффективности системы управления персоналом должна базироваться на произведении, а не арифметической сумме эффективности отдельных составляющих подсистем управления персоналом, что позволит не только увеличить экономический потенциал предприятия, но одновременно будет способствовать сохранению здоровья, повышению удовлетворённости трудом, развитию профессиональных компетенций сотрудников.

Основной функциональной составляющей экономико-организационной подсистемы управления персоналом является система оплаты труда. Мы считаем, что заработная плата существенно влияет на мотивацию сотрудников только в том случае, если она непосредственно зависит от результативности работы каждого работника и вознаграждение за труд является справедливым.

Специфика производственных предприятий, основанная на сложности технологических процессов, значительном количестве персонала различных категорий, должностей, уровня квалификации, разнообразии внутри- и межпроизводственных связей, позволяет менеджерам по персоналу сформировать на каждом предприятии реального сектора экономики во многом уникальную систему оплаты труда и премирования. Действующее законодательство Российской Федерации в сфере регулирования социально-трудовых отношений предоставляет предприятиям возможность применения и выбора тех элементов,

составляющих подсистему оплаты труда, которые не ухудшают положение сотрудников, по сравнению с минимальными требованиями трудового законодательства. Что существенно влияет на мотивацию сотрудников только в том случае, если она непосредственно зависит от результативности работы каждого работника и вознаграждение за труд является справедливым.

Специфика производственных предприятий, основанная на сложности технологических процессов, значительном количестве персонала различных категорий, должностей, уровня квалификации, разнообразии внутри- и межпроизводственных связей, позволяет менеджерам по персоналу сформировать на каждом предприятии реального сектора экономики во многом уникальную систему оплаты труда и премирования. Действующее законодательство Российской Федерации в сфере регулирования социально-трудовых отношений предоставляет предприятиям возможность применения и выбора тех элементов, составляющих подсистему оплаты труда, которые не ухудшают положение сотрудников, по сравнению с минимальными требованиями трудового законодательства.

Основываясь на современных разработках в этой области в целях повышения мотивации сотрудников, их заинтересованности в более производительном труде, предприятия вводят различные системы дополнительных льгот и доплат, таких как страхование здоровья и жизни, обеспечение питания, медицинского обслуживания, обучения и повышения квалификации, отдыха сотрудников и членов их семей, предоставление кредитов с пониженной процентной ставкой и т.п.

Задача аудита системы управления персоналом в части оценки эффективности подсистемы оплаты труда заключается не только и не столько в оценке соответствия положений принятых в организации внутренних локальных нормативных актов, регламентирующих положения, связанные с вознаграждением сотрудников, действующему трудовому законодательству, сколько в оценке влияния сформированной на предприятии системы оплаты труда на уровень удовлетворенности трудом сотрудников, их трудовой мотивации и на результаты работы всего предприятия в целом с учетом поставленных стратегических целей и задач.

Очевидно, что на каждом предприятии нет необходимости в использовании абсолютно всех методов и факторов мотивации сотрудников. Каждый работник в зависимости от своего возраста, семейного положения, состояния здоровья, уровня образования, воспитания и т.п. имеет различные мотивы трудовой деятельности. Соответственно предприятию необходимо выстраивать систему мотивации труда таким образом, чтобы предоставлять каждому сотруднику возможность выбора из общего перечня льгот такой набор, который наиболее полно удовлетворяет потребности работника.

Содержание разделов комплексной экономической экспертизы по аудиту системы управления персоналом в организации в части оценки системы оплаты и материального стимулирования труда может быть построено следующим образом:

1. Анализ эффективности системы оплаты труда: должен содержать оценку применяемых на предприятии форм и систем оплаты труда, выплат внештатным сотрудникам, включая договора гражданско-правового характера, в зависимости от квалификации работников, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы;

2. Анализ эффективности системы материального стимулирования труда в части доплат и надбавок стимулирующего характера: должен содержать оценку обоснованности и экономической целесообразности сформированной на предприятии системы премирования, участия в прибылях, участия в капитале (продажа акций), по категориям персонала, отдельным профессиям и должностям, подразделениям, квалификационному уровню сотрудников с целью выявления наличия взаимосвязи между результативностью трудовой деятельности конкретных работников и размером их дополнительного вознаграждения;

3. Анализ эффективности системы гарантий и компенсаций, связанных с обеспечением условий охраны труда и техники безопасности: должен содержать оценку обоснованности и экономической и производственно-технической целесообразности применяемых в организации мероприятий по обеспечению условий труда, соответствующих действующим

нормам и нормативам;

4. Анализ эффективности системы материального стимулирования труда в части предоставления дополнительных стимулов: оплата транспортных расходов, обеспечение бесплатного питания на производстве, организация непрерывного обучения и повышения квалификации, жилищная помощь, медицинское обслуживание и т.п. в целях выявления уровня удовлетворенности трудом, оценки социально-психологической и экономической эффективности системы дополнительных стимулов.

Таким образом, применение комплексного подхода к формированию системы аудита системы управления персоналом является основополагающим фактором для развития и повышения конкурентоспособности промышленного предприятия.

В заключении хотелось бы отметить, что система управления персоналом на предприятии должна быть направлена на всесторонне развитие профессиональных и личностных характеристик работников. Однако, в связи с тем, что на эффективность системы управления персоналом оказывают влияние факторы как макро-, так и микроэкономического характера, возможность построения «идеальной» системы управления персоналом на предприятии в условиях усиливающихся в экономике кризисных явлений и всевозможных санкций, сильно ограничена.

В этой ситуации факторы внутренней среды предприятия должны оказывать преимущественное влияние на формирование эффективной системы управления персоналом, нежели внешние факторы внешнеполитического и социально-экономического характера. При этом важнейшим направлением непрерывного поступательного развития системы управления персоналом на предприятиях реального сектора экономики должно стать совершенствование системы кадрового консалтинга и аудита.

Таким образом, преодоление антироссийской санкционной политики создаст условия, при которых персонал производственных предприятий получит возможность для своего всестороннего развития, реализации программ повышения квалификации и овладения новыми профессиями, спрос на которые ранее отсутствовал на рынке труда.

Следовательно, структурные изменения в экономике нашей страны и переход на импортозамещение не будет порождать структурную безработицу, а станет объективной предпосылкой для обеспечения всестороннего физического и духовного развития населения России, что и является, на наш взгляд, основной целью эффективного функционирования системы управления персоналом на любом предприятии.