

УДК 658.3

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ КАДРОВОГО АУДИТА

Шорец Т.В.

Аннотация: в статье рассмотрено место кадрового аудита в системе управления персоналом организации, определены его основные задачи. Изучены современные инструменты кадрового аудита, а также рассмотрены задачи аудита, от которых и зависит набор инструментов. Определены ситуации, когда проведение кадрового аудита становится желательным.

Ключевые слова: кадровый менеджмент, кадровый аудит, инструменты кадрового аудита, повышение эффективности.

Современная экономика существенно меняет место и роль кадрового менеджмента в системе управления предприятием в целом. Сегодня управление персоналом и исследователями-экономистами, и менеджерами-практиками признается одной из наиболее важных сфер хозяйственной деятельности организации, способной многократно повысить ее эффективность. В нынешних условиях успешное развитие предприятия напрямую зависит от эффективности использования человеческих ресурсов, при этом квалифицированный и мотивированный персонал становится важнейшим конкурентным преимуществом любого предприятия.

На начальной стадии функционирования организации она какой-то период может расти и развиваться без организованной системы управления персоналом. Однако при достижении определенных размеров по масштабам финансово-хозяйственной деятельности, росте показателей производства и реализации, происходит рост числа сотрудников предприятия, что вызывает проблемы формирования кадрового состава, соответствующего потребностям предприятия, и повышает требования к кадровому потенциалу. В этот момент стихийное, неорганизованное управление персоналом может стать причиной ряда управленческих ошибок, цена которых достаточно велика.

Отсутствие стратегии управления процессами роста для большинства предприятий – это одна из негативных тенденций, которая в дальнейшем может отрицательно сказаться как на динамике роста, так и на эффективности функционирования. Чтобы этого не произошло, необходима своевременная, отвечающая всем запросам экономических реалий, организация работы с кадрами.

Одной из инновационных управленческих технологий, отвечающей потребностям современной экономики, является кадровый аудит.

Кадровый аудит – это комплекс процедур, проводимых в области управления трудовыми ресурсами, включающий в себя мероприятия по

сбору информации, ее анализу и оценке на основании полученных данных эффективно-

сти существующей системы управления персоналом организации, соответствия кадрового потенциала ее целям и стратегии развития.

В основе кадрового аудита лежит изучение системы управления персоналом с целью предоставления мнения о степени ее развития и ее соответствия внешним и внутренним условиям финансово-хозяйственной деятельности организации.

В рамках кадрового аудита производится оценка:

- соответствия кадрового потенциала отдельно взятого работника целям и задачам развития предприятия;

- соответствия численности и профессионального состава работников штатному расписанию;

- показателей выработки, производительности и других количественных показателей эффективности труда запланированным значениям;

- влияния личностных и профессиональных качеств работников на уровень кадрового потенциала предприятия в целом;

- системы руководства работниками, в том числе функциональной и организационной структуры управления сотрудниками, использования определенной модели руководства персоналом, ведения требуемой законодательством кадровой документации согласно действующим нормативным актам и т. д.;

- кадрового ресурса организации, в рамках которой изучается степень готовности руководства предприятия к выполнению стратегических и тактических задач, его профессиональное соответствие требованиям к занимаемым должностям, готовность менеджеров к возможным переменам во внешней и внутренней среде организации, которые скажутся на ее функционировании;

- системы взаимоотношений сотрудников друг с другом в рамках выполнения профессиональных обязанностей, включая диагностику каналов обмена информацией, социально-психологической атмосферы внутри коллектива, выявление причин происхождения конфликтов и т. д.

Как и любой другой вид аудита, кадровый аудит является процессом, с помощью которого проводится анализ существующего положения дел на предмет его соответствия требованиям государственных нормативно-правовых актов и внутрикорпоративным стандартам, принятым в организации.

В качестве основных инструментов кадрового аудита можно выделить следующие:

- анкетирование. Данный метод широко используется в отечественной практике управления трудовыми ресурсами. Его плюсом является возможность за короткое время получить необходимую информацию о мотивации значительного количества работников, о социально-

психологической обстановке в коллективе организации, при этом это не требует существенных финансовых затрат. Также он позволяет выделить факторы, влияющие на мотивацию труда сотрудников, а также факторы, способствующие изменению психологического микроклимата в организации. К минусам данного метода стоит отнести возможность намеренных и ненамеренных искажений информации;

– анализ кадровой документации. Это проверка документов на предмет соответствия законодательству о труде и заработной плате: наличие в организации трудовых договоров (контрактов), трудовых книжек и книги учета их движения, правил внутреннего трудового распорядка, положения по оплате труда, положения о премировании, штатного расписания, графика отпусков и пр.;

– инструменты ассесмент-центра. Данный инструмент основан на использовании взаимодополняющих методик, и он ориентирован на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также на выявление потенциальных возможностей специалистов. Суть состоит в следующем: кандидатам предлагают выполнить упражнения, для которых потребуется проявить важные для организации и конкретной должности качества, знания, навыки. Степень присутствия этих качеств оценивают специальные эксперты-оценщики, используя строгие критерии. По итогам испытания делается вывод о соответствии человека данной должности. Существенным минусом данного инструмента является то, что процедура оценки занимает от одного до трех дней, а количество участников при этом ограничено группой до 10 человек;

– различные тесты, опросники. Под тестами понимают стандартизированные испытания для выявления и оценки тех или иных психологических особенностей человека. Данные тесты помогают определить мотивацию конкретного сотрудника;

– кейс-тестинг. Данный метод представляет собой оценку знаний, навыков и компетенций сотрудника с помощью специализированных заданий. Сущность его заключается в следующем: руководитель или специалист службы управления персоналом прямо на собеседовании дает кандидату несколько листов с заданием. В течение определенного времени тот анализирует материал кейса и разрабатывает решение. Сразу после этого производится оценка компетенций и навыков кандидата. Плюсом применения данного инструмента является оперативность получения результатов;

– наблюдение. Данный метод можно использовать в двух направлениях. В первом случае путем проведения наблюдений можно измерить затраты рабочего времени, что позволит провести анализ количественных трудовых показателей работников. Во втором случае путем наблюдения

возможно выявить отношение к порученной работе у разных сотрудников организации;

– метод экспертных оценок. Метод построен на том, что наиболее точную оценку социально-психологической обстановки в организации могут дать только те люди, которые хорошо знакомы с особенностями ее функционирования и профессиональным составом работников. Как правило это руководители структурных подразделений;

– структурированное интервью. Данный инструмент представляет собой собеседование, при котором для проверки определенных компетенций сотрудников используется типовый опросник. Для каждого сотрудника он одинаков, вопросы в нем последовательны и неизменны. Такое интервью рекомендуется использовать, когда количество сотрудников достаточно большое и нет возможности использовать индивидуальный подход к каждому работнику для оценки его трудового потенциала. Также можно его использовать в случаях, когда сфера деятельности работника позволяет проверить его компетенции двумя-тремя простыми задачами;

– ситуативная групповая диагностика. Данный метод диагностики поведения сотрудников основан на наблюдении за их поведением в различных провоцируемых ситуациях. При этом ситуация выбирается таким образом, чтобы у сотрудника была возможность и необходимость проявления требуемых профессиональных качеств. Созданием провокационных ситуаций управляет специальный модератор, а наблюдение за работниками ведут психологи и руководители;

– инновационные проблемные совещания. Данный инструмент позволяет решать задачи оценки эффективности работы сотрудников как членов одной команды. Участниками подобного совещания будут руководители структурных подразделений предприятия, которые в процессе принятия управленческих решений мало контактируют между собой, вследствие чего они достаточно плохо знают друг друга. Работая в группе на подобных совещаниях, сотрудники учатся использовать потенциал друг друга путем обмена мнениями, ведения конструктивного диалога. Таким образом они лучше узнают друг друга, видят сильные и слабые стороны коллег, что впоследствии поможет им разрабатывать и принимать более эффективные совместные управленческие решения.

Выбор инструментов кадрового аудита зависит от конкретных задач, стоящих перед ним, которыми могут быть:

- получение оценки положения дел в кадровом делопроизводстве;
- выявление случаев нарушения требований трудового законодательства;
- оптимизация кадрового состава предприятия;
- поиск направлений повышения уровня кадрового потенциала организации;
- формирование кадрового резерва субъекта хозяйствования.

Следует понимать, что для достижения наиболее объективной оценки, необходимо применять одновременно несколько инструментов кадрового аудита, комбинируя их друг с другом.

Отметим, что на сегодня кадровый аудит, в отличие от аудита финансовой отчетности организаций, не имеет действующего законодательного регулирования и фактически не контролируется государством.

Но несмотря на то, что кадровый аудит не является обязательным для предприятий, на наш взгляд его необходимо проводить, в первую очередь, для оценки степени соответствия имеющегося состояния кадровой документации требованиям нормативно-правовых актов.

Помимо этого, мы можем выделить ряд ситуаций, когда желательно проводить кадровый аудит:

- при реорганизации организации (разделении, слиянии, присоединении, выделении, преобразовании);
- при смене руководителя или собственника организации;
- при смене сотрудника организации, ответственного за ведение кадрового делопроизводства;
- при досрочном расторжении трудового договора с работником, который не согласен с причиной увольнения;
- при существенном изменении нормативно-правовых актов, регулирующих правила ведения кадровой документации;
- при изменении формы и системы оплаты труда;
- при сокращении численности или штата работников;
- при включении организации в план проверок органами государственного контроля.

В целом следует отметить, что регулярное проведение кадрового аудита в системе управления человеческими ресурсами организации позволит в конечном итоге повысить прибыльность деятельности хозяйствующего субъекта за счет выявления и четкого использования резервов внутрифирменных трудовых отношений.

Список литературы

1. Матвеев А.В. Инструменты кадрового аудита // Решетневские чтения. – 2016. – Т. 2. – № 20. – С. 481-482.
2. Сидунова Г.И. Этапы и направления кадрового аудита на предприятии // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2003. – № 8. – С. 110-113.
3. Аралбаева Ф.З., Нигматуллина Т.Х., Нигматуллин Р.Ф. Повышение эффективности документационного обеспечения управления кадрами предприятия посредством аудита // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – № 13 (149). – С. 21-26.

Шорец Татьяна Викторовна, магистр экономических наук, старший преподаватель, tvshorets@mail.ru, Республика Беларусь, г. Гомель, УО «Белорусский государственный университет транспорта».

**IMPROVING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT BASED
ON PERSONNEL AUDIT**

Shorets T.V.

Annotation: the article considers the place of personnel audit in the organization's personnel management system and defines its main tasks. Modern tools of personnel audit are studied, as well as the tasks of audit, on which the set of tools depends, are considered. There are situations when conducting a personnel audit becomes desirable.

Keywords: HR management, HR audit, HR audit tools, efficiency improvement.