

1. Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом. – 1999. – №1. – С.5.
2. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия – Москва - Новосибирск, 1998. – 172 с.
3. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 181 с.
4. Управление персоналом организации / Под ред. В.Я.Кибанова. – М.: Инфра-М, 2001. – 254 с.

Получено 13.11.2006

УДК 65.9 (2) 24

В.Ф.ПЕТРОВА, канд. экон. наук, А.И.ФИЛИНА

Харьковская национальная академия городского хозяйства

РОЛЬ КАДРОВОГО АУДИТА ПРИ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ПУТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Рассматриваются особенности кадрового аудита и его роль в управлении кадровыми процессами на предприятии при существенном увеличении и усложнении объема кадровой работы на современном этапе.

Актуальность настоящей работы обусловлена тем, что на предприятиях в рыночных отношениях необходим анализ факторов, влияющих на возникновение производственных рисков, связанных с неправильным подбором и использованием персонала и выработка предложений по снижению их воздействия. В этом и состоит сущность кадрового аудита. Кадровый аудит – это своеобразный инструмент диагностики и управления кадровыми процессами, который представляет совокупность методов количественной и качественной оценки персонала в целом и его отдельных параметров. Цель кадрового аудита – выявить слабые и сильные стороны коллектива, тенденцию его развития и возможные варианты поведения в изменившейся обстановке. Сущность кадрового аудита на предприятии сводится к диагностике причин, возникающих по вине персонала проблем, а также оценке их важности и возможностей разрешения, формулировании конкретных рекомендаций для руководства и кадровой службы предприятия по их устранению. Кадровый аудит включает анализ факторов, влияющих на возникновение производственных рисков, связанных с неправильным подбором и использованием персонала, и выработку предложений по снижению их воздействия.

Многие ученые [1-3] уделяют значительное внимание рассмотрению составляющих предмета кадрового аудита. Предлагаемые составляющие предмета кадрового аудита (рисунок) определяют основные направления кадровой политики успешно действующего предприятия.

ПРЕДМЕТ КАДРОВОГО АУДИТА
↓
Расчет потребности в рабочей силе
Составление штатного расписания
Поиск, подбор и наем работников
Административное управление персоналом
Выработка и осуществление политики профессионального роста работников
Социальные вопросы: социальная защита, социальное страхование и т.д.
Совершенствование условий труда и техники безопасности
Социальные отношения в коллективе
Контакты с внешними организациями (отраслевыми профсоюзами, учреждениями образования, местными органами исполнительной власти и т.д.)

Составляющие предмета кадрового аудита

Стратегия проведения кадрового аудита базируется на одном из двух полярных по своей направленности подходов: либо технократическом, либо адаптивном. При технократическом подходе предприятие понимается как механическая система, кризис в которой вызван дисфункцией. Считается, что преодолеть кризис можно, заменяя те или иные элементы, отлаживая работу управленческих механизмов. При адаптивном подходе предприятие понимается как органическая система, кризисы в которой имеют естественный характер и обусловлены сменой фаз ее эволюции. При реализации технократического подхода может возникнуть сопротивление коллектива стратегическим изменениям на предприятии. При втором подходе чрезвычайно высок риск, что естественное течение процессов не уложится во временные рамки, определенные производственной необходимостью. В связи с этим целесообразно воспользоваться сравнительно новым, сложившимся за последние годы организационно-культурным подходом в работе с персоналом, который рассматривает предприятие как систему, ядро которой составляют доминирующие на данном предприятии ценности, совокупность норм принятия и реализации управленческих решений, принципы организационного строения и модели поведения. Кризис на предприятии вызывается более широким, системным кризисом, имеющим социально-культурную природу и связанным со сменой ценностных систем, которые определяют способ существования предприятия и пути его развития.

Технология кадрового аудита означает проверку соответствия персонала предприятия ее целям и ценностям. Основные направления кадрового аудита на кризисном предприятии следующие: создание

структуры; планирование потребности в кадрах; институционализация деятельности; набор (отбор) персонала; обучение; оценка; стимулирование труда; продвижение.

В рамках выделенных направлений кадрового аудита могут быть использованы различные процедуры кадровой политики.

Существенное увеличение и усложнение объема кадровой работы вызывает все более широкое применение кадрового аудита, чем и определяется специфика применяемых в процессе его осуществления методов. Как известно, область человеческих ресурсов описывается в основном качественными характеристиками. Поэтому для возмещения недостающей количественной информации чаще используются методы и техника, свойственные гуманитарным наукам. Такой подход позволяет выявить способности организации разрешать социально-кадровые проблемы, оказывающие непосредственное влияние на служебную деятельность работника. Специалист по кадровому аудиту анализирует кадровую стратегию предприятия, действия которой в социальной области в значительной степени регламентируются законом и подзаконными актами, начиная КЗоТ и кончая трудовым договором и внутренними правилами. При описании кадровой политики устанавливаются наиболее значимые показатели: занятость (ее уровень, обеспечение стабильности состава работников, практика продвижения по службе, занятость женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых категорий работников); оплата и стимулирование труда (относительный уровень вознаграждения, их виды, динамика и структура, нижний уровень заработной платы, премии и т.д.); безопасность и улучшение условий труда. Кадровый аудит завершается составлением отчета (аудиторского заключения), где анализируются причины социально-кадровой нестабильности, идентифицируется ответственность персонала, и предлагаются стимулирующие меры. Особое внимание уделяется документам кадрового делопроизводства, данным учета персонала, расходам на его содержание. Обычно экспертиза проводится двумя - тремя экспертами и продолжительность ее составляет 2-3 недели. Для проведения специальных наблюдений в системе управления персоналом применяется мониторинг. Цель мониторинга управления персоналом – постоянное отслеживание, контроль и регулирование социально-экономических, организационно-правовых, профессиональных факторов, влияющих на повышение эффективности деятельности персонала организаций, характеризующейся конкретными показателями ее функционирования. Задачи мониторинга: выбор продуктивных методов контроля как функционирования соответствующего управленческого аппарата в целом, так и содержания функ-

ций, процедур, операций и действий каждого специалиста. Особо внимательно выявляются факторы (причины) высокой или низкой эффективности работы персонала обследуемой организации. В ходе такого мониторинга подробно исследуются предпосылки совершенствования организации труда работников, изыскиваются дополнительные резервы повышения его эффективности и качества. Предметом такого мониторинга на практике является изучение динамики профессиональной реализации (становление, адаптация, служебный рост, повышение квалификации, переподготовка и т.п.) персонала. Среди многочисленных вопросов, которые контролируются в ходе мониторинга значатся не только проблемы найма, обучения, развития, карьерного продвижения персонала, но и то, каким образом работники поощряются в материальном и психологическом отношении, какой выбран стиль управления персоналом, каковы расходы на его содержание, баланс трудовых ресурсов, уровни потерь и текучесть персонала, степень удовлетворенности службой и т.д.

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы.

Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации (с применением диагностического подхода, механизмов оценки использования трудового потенциала и внешнего консультирования) можно рассчитать по формуле

$$\mathcal{E}_{yn} = \sum_{t_n}^{t_k} P_t d_i - \sum_{t_n}^{t_k} K_t d_i,$$

где t_n – начало года расчетного периода; t_k – конец года расчетного периода; K_t – стоимостная оценка единовременных затрат в t -м году; P_t – экономия текущих затрат осуществляемых мероприятий в t -м году; d_i – коэффициент приведения разновременных затрат и результатов к расчетному году.

Исходными данными для расчета экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом являются отчетные показатели функционирования организации.

1.Адамчук В.В. Организация и нормирование труда. – М.: Финстатинформ, 1999. – 301 с.

2. Калина А.В. Организация и оплата в условиях рынка. – 3-е изд. – К.: МАУП, 2001. – 346 с.

3. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудоу відносини. – К.: Кондор, 2004. – 423 с.

Получено 14.12.2006

УДК 65.9 (2) 24

В.Н.ТЮРИНА, канд. экон. наук, В.М.ПРАСОЛ

Харьковская национальная академия городского хозяйства

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Рассматриваются причины возникновения потребности в кадрах, определены критерии отбора персонала, а также определены этапы процесса кадрового планирования.

В настоящее время все больше организаций рассматривают работников как наиболее ценный свой капитал. Этим объясняется усиленное внимание организаций к отбору и найму именно таких людей, какие им нужны, контролю за их обучением, оценке их профессиональной деятельности и установлению соответствующих размеров оплаты их труда. Совокупность этих специфических функций обозначается термином «кадровое планирование».

Кадровое планирование включает:

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям);
- изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»;
- анализ системы рабочих мест организации;
- разработку программ и мероприятий по развитию персонала.

При кадровом планировании организация преследует следующие цели:

- получить и удержать специалистов необходимой квалификации и в нужном количестве;
- наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
- быть способной предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Эти вопросы рассматривали как отечественные авторы [2, 3], так и зарубежные [1, 4, 5].

Необходимость строго научного подхода к кадровому планированию возрастает по мере развития организации, роста инвестиций в расчете на одного работающего, так как ошибки в планировании кадрового состава приводят к значительным издержкам. Так, с увольне-