

ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ В СИСТЕМЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Андрейчикова Ж.В.,

старший преподаватель,

Белорусский государственный аграрный технический университет, г. Минск

Развитие современного общества характеризуется глубокими динамичными переменами системного характера. Меняются государственные, политические и экономические формы, внедряются новые социальные и производственные технологии. Все эти процессы существенно повышают значимость управления в сложно организованных социальных системах и в современном производстве.

В связи с этим, наиболее актуальной является проблема исследования управленческих технологий и организационных принципов внедрения инноваций, построенных на новом типе социального взаимодействия. Она имеет не только теоретическое, но и большое практическое значение для современного развития.

С этих позиций, инновационным подходом, в свете решения проблемы активного освоения новых технологий в управлении персоналом, выступает организационно-кадровый аудит.

Организационно-кадровый аудит, наряду с научным исследованием и консультированием, является связующим звеном между наукой об управлении персоналом и практикой. При этом аудит занимает срединное положение между научным исследованием сферы управления персоналом, преследующим исключительно научные цели и абстрагирующимся от коммерческого использования результатов исследования, и консультированием, как видом коммерческой деятельности, основной характеристикой которой является достижение прибыли. Согласно нашим исследованиям и разработкам целого ряда авторов [2, 4], организационно-кадровый аудит является формой приложения науки об управлении персоналом к практическим ситуациям и проблемам управления персоналом. Аудит персонала – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации [2]. Выступая связующим звеном между практическими потребностями и багажом знаний науки, аудит персонала обладает потенциалом формирования единого эффективного соединения науки и практики (рис. 1).

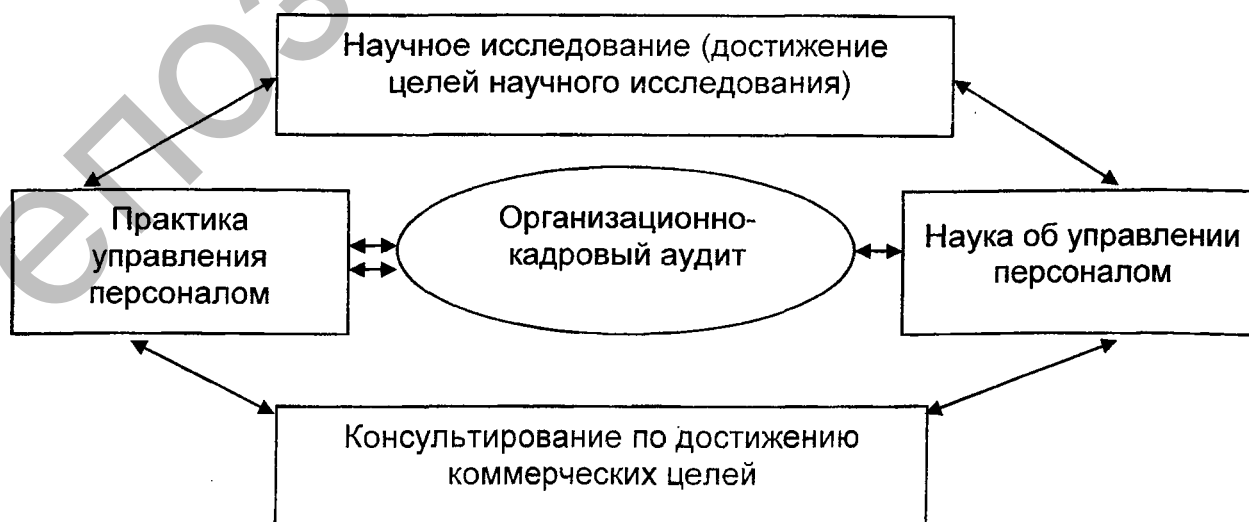


Рис. 1. Формы связи научных и практических аспектов управления персоналом

Организационно-кадровый аудит является новым явлением в экономической жизни республики. Разработка его теоретических основ находится в нашей стране на начальных стадиях (основное внимание уделяется финансовому аудиту) и не привлекает достойного его значимости внимания ученых. Изучение научной и учебно-методической литературы показало, что отечественные публикации по проблемам проведения оперативного аудита персонала на предприятиях АПК практически отсутствуют, а имеющиеся носят в основном информационный характер. Вместе с тем, постоянно усложняющиеся управленческие процессы обуславливают необходимость разработки подходов и приемов по наиболее рациональному образу действий каждого из участников управленческой команды. Без формирования информационной базы о затратах на управление данную задачу оперативно решить практически невозможно. Только поставленный на должный уровень организационно-кадровый аудит предприятия позволит обеспечить системный процесс получения и оценки объективных данных о человеческом ресурсе организации, действиях и событиях, связанных с управлением, использованием и развитием персонала, устанавливающий уровень их (данных) соответствия определенному критерию.

Кроме того, организационно-кадровый аудит – это экспертиза состояния дел в части управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, ее анализу, оценке на этой основе эффективности деятельности субъекта хозяйствования, оценке соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, использования кадрового потенциала и регулирования социально-трудовых отношений.

Цель организационно-кадрового аудита на предприятии постоянно конкретизируется и включает, как правило: оценку соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям, стратегию развития, принятия стратегических решений о дальнейшем развитии направлений хозяйственной деятельности, программу реформирования организации и диверсификации направлений ее деятельности, новые направления кадровой политики.

Вытекающие из поставленной цели задачи организационно-кадрового аудита:

- выявление проблем в сфере управления персоналом;
- анализ и обеспечение соответствия стратегии и политики управления персоналом стратегическим целям бизнеса компании;
- формирование эффективной системы управления персоналом в компании;
- анализ и увеличение кадрового потенциала компании;
- установление соответствия кадровой политики и документации требованиям законодательства;
- оптимизация затрат на управление персоналом;
- поддержка внедрения изменений в области управления персоналом;
- определение эффективности работы службы управления персоналом;
- выявление эффективности работы персонала;
- диагностика психологического климата в коллективе, проведение мероприятий по его улучшению;
- оптимизация системы оплаты труда персонала в компании;
- анализ эффективности и корректировка политики обучения персонала, определение потребности в обучении.

В целом, система организационно-кадрового аудита представлена на рис. 2.

Анализируя данный рисунок, можно представить организационно-кадровый аудит как комплексный кадровый проект, который, как и инвестиционный проект, требует учета совокупности воздействующих факторов на финансово-экономические, социально-экономические и другие показатели деятельности предприятия.



Рис. 2. Система организационно-кадрового аудита на предприятии

Направленный на решение основных стратегических задач предприятия организационно-кадровый аудит должен нести положительную синергию, где результат совокупного действия элементов системы превышает результат алгебраических сумм автономных действий. Достижение положительной синергии в системе работы с кадрами предприятия возможно при условии «прозрачности» принципов кадровой политики предприятия, подходов и технологий работы с кадрами. Так, можно согласиться с позицией Ю.Г. Одегова и П.В. Журавлева в отношении того, что трудовой потенциал работника представляет собой совокупную способность физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов его производительной деятельности, с одной стороны, и способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве, – с другой [5]. Трудовой потенциал предприятия как системы отличен от суммы трудовых потенциалов ее работников в силу возникновения синергетического эффекта, обусловленного взаимодействием составляющих систему элементов. Решение задач формирования полного и рационального использования трудового потенциала является основной задачей организационно-кадрового аудита. По своей сути управление персоналом должно быть нацелено на преодоление «невозможности полностью реализовать свои способности на работе» и создание условий для максимального использования потенциальных возможностей совокупности человеческих ресурсов предприятия.

Так, например, в середине 90-х гг. на западном рынке появились фирмы, построенные на основе новых управленческих схем и структур. Они добивались успеха как в области повышения эффективности персонала, так и в сфере увеличения эффективности организации в целом. Более того, «эффективность по Парето» (эффективность распределения ресурсов – результат по любому направлению не может быть улучшен за счет ухудшения результатов по другим направлениям) у подобных фирм не достигался: результат во многих случаях улучшался за счет ухудшения результатов по другим направлениям [6]. Например, при ухудшении экономических показателей фирма продолжала вкладывать деньги в персонал, в итоге по истечении времени положительный результат по экономическим показателям превосходил ожидания. В данном случае вложение средств в персонал производилось ради повышения эффективности предприятия. Такие инвестиции, в том числе в оптимизацию структуры, оцениваются как исключительно важные для предприятия.

Именно поэтому в современных условиях эффективность хозяйствования предприятия все больше зависит от наличия гибких, подвижных взаимосвязей в организационной структуре, тесных контактов в процессе нововведений, совместных усилий персонала в подготовке и принятии решений, интенсивных отношений с потребителями, поставщиками, деловыми партнерами и внешними консультантами.

Задача комплексной организации совместной работы персонала находится сегодня в центре внимания организационно-кадрового аудита на передовых предприятиях. Решение этой задачи связано с преодолением ограниченности технократических форм разделения труда, внесением инновационных параметров в распределение трудовых функций, расширением делегирования полномочий на микроуровне, распространением групповых форм работы, развитие системы формальных и неформальных коммуникаций на предприятии.

Необходимым условием успешного и динамичного развития предприятия является также организация и поддержание внутрифирменных связей – между работниками, в группах, внутри и между подразделениями, интеграция усилий персонала на предприятии – вовлечение широкого круга работников в решение вопросов повыше-

ния эффективности и качества работы, укрепление их лояльности к своему предприятию, стыковка текущих интересов индивидов, групп и предприятия в целом.

Яркой чертой становления инновационного типа управления трудом является создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования, так как работников системы управления человеческими ресурсами должен отличать высокий профессионализм. Обучение управлению – главный источник формирования кадров управления, без которых не способно функционировать ни одно предприятие. Появились специальные учебные заведения и центры, в которых работник может получить представление об основах управления производством, предприятием, персоналом, познать и получить необходимые навыки управления человеческими ресурсами. Использование пакетов мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений – это поворот менеджмента к формированию новых моральных ценностей.

Направления организационно-кадрового аудита, как видно из представленной системы (рис. 2) затрагивают все управленческие функции (планирование, организацию, мотивацию и контроль) на всех ее уровнях. Поэтому управление следует рассматривать как технологию осуществления определенных усилий, когда менеджмент определяется как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют предприятия и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения [5]. На основе вышеизложенного, можно сказать, что управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля для того, чтобы сформулировать и достичь цели предприятия через других людей.

Таким образом, организационно-кадровый аудит обладает особыми возможностями и средствами, которые позволяют обнаружить слабые звенья в управлении персоналом, объективно оценить кадровый потенциал и эффективность его использования. В свою очередь, исследование проблемных вопросов управления персоналом показывает, что эффективное их решение зависит от применения и развития новых инновационных технологий, где одной из ведущих ролей отводится организационно-кадровому аудиту.

Литература

1. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002.
2. Гармашев, А.А. Организационный и кадровый аудит [Текст] / А.А. Гармашев, В.М. Захаров. – Белгород : Центр социальных технологий, 1998. – С. 7.
3. Кирсанов, К. Инновационный менеджмент в формировании научно-технической политики / К. Кирсанов, Д. Сиверин // Российский экономический журнал. – М., 1995.
4. Никонова, Т.В. Управленческий и кадровый аудит [Текст] / Т.В. Никонова, С.А. Сухарев; под ред. проф. Ю.Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2001. – 180 с.
5. Одегов, Ю.Г. Аудит и контролинг персонала [Текст] / Ю.Г. Одегов. – М. : Экзамен, 2004. – С. 323.
6. Менеджмент организации [Текст]: учеб. Пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин [и др.]. – М., 1995. – С. 11.