

**УДК 658.3.01**

## **НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВОГО АУДИТА ПРЕДПРИЯТИЯ**

***Миронова Т.Л., Процай А.Ф.***

*Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского, Симферополь, Украина  
E-mail: [afpinn@gmail.com](mailto:afpinn@gmail.com)*

В статье исследовано научно-методическое обеспечение организационно-кадрового аудита предприятия, обоснованы содержание и информационное обеспечение аудита кадровых процессов и аудита организационных структур.

**Ключевые слова:** трудовой потенциал предприятия, организационно-кадровый аудит, кадровая политика, информационное обеспечение.

**Постановка проблемы.** Современные социально-экономические условия предъявляют новые требования к управлению персоналом и обеспечению условий его работы, среди которых: набор и отбор кандидатов на вакантные должности; развитие персонала, мотивация и стимулирование труда; оценка и аттестация персонала; планирование деловой карьеры; решение правовых вопросов трудовых отношений. Реализация кадровой политики предприятия, ориентированной на будущее, осуществляется с помощью кадрового планирования, цель которого обеспечить людям рабочие места в нужное время, в необходимом объеме в соответствии с их способностями, склонностями и запросами производства. В рамках кадрового планирования выявляются ключевые задачи исходя из целей организации. Эффективность кадрового планирования определяется, прежде всего, эффективным анализом и оценкой состояния трудового потенциала предприятия, диагностикой, позволяющей выявить проблемы в управлении персоналом, определить узкие места, а также дать оценку различным видам организационных патологий, сложившихся в отдельных звеньях организации.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросы кадрового планирования, диагностики трудового потенциала предприятий нашли свое отражение во многих работах отечественных и зарубежных авторов, среди которых: Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. [1], Крылов А.А., Прушинский Ю.В. [2], Шаталова Н.И., Борисова Н.М. [3], Самыгин С.И., Макиев З.К. [4], Беляцкий Н.П., Велесько С.Е. [5], Маслов Е.В. [6] и др. Анализ последних научных работ посвященных диагностике трудового потенциала предприятия свидетельствует о том, что в практике современного кадрового менеджмента потребность в организационно-кадровом аудите возрастает, что соответственно требует разработки его научно-методического и информационного обеспечения.

**Целью** написания статьи явилось исследование содержания и структуры организационно-кадрового аудита предприятия, и разработки научно-методического и информационного обеспечения аудита кадровых процессов и аудита организационных структур.

**Основные результаты исследования.** Анализ внешних факторов, формирующих трудовой потенциал предприятия, и диагностика его состояния являются информационной основой кадрового аудита.

Аудит трудового потенциала предприятия позволяет получить оценку соответствия системы управления персоналом целям и стратегии его развития. Все мероприятия по работе с кадрами – отбор, расстановка, аттестация, продвижение, обучение, мотивация – можно назвать эффективными только в случае их согласования со стратегическими целями и текущими задачами предприятия. Поэтому, первым шагом в проведении кадрового аудита является оценка соответствия кадровой политики стратегическим целям предприятия.

Кадровая политика является важнейшей составной частью стратегически ориентированной политики предприятия, более того, удачно выбранная кадровая политика способствует претворению в жизнь и самой стратегии. Цель кадровой политики, как системы правил и норм, заключается в обеспечении процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самого предприятия, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Выявление в процессе анализа отклонений составляющих кадровой политики от траектории достижения тактических и стратегических целей предприятия следует проводить с обязательным учетом типа стратегии организации, а также стадий ее развития. Каждая стадия развития предприятия, а именно стадия его формирования, интенсивного роста, стабилизации и спада, требует специфического кадрового обеспечения [1]. Система управления персоналом призвана обеспечить тот кадровый ресурс, который необходим предприятию на конкретной стадии его развития.

Так, стадия создания предприятия ставит перед системой управления персоналом задачу проектирования организационной структуры, расчета потребности в количественном и качественном составе предприятия, расчета затрат на набор персонала, поиска источников наименее затратного привлечения персонала и его адаптации, формирования критериев оценки кандидатов на работу, разработки системы стимулирования труда. На этой стадии формируются корпоративные принципы, кадровая стратегия, структура управления персоналом и функциональный состав кадровой службы предприятия.

Стадия интенсивного роста требует от менеджмента эффективного привлечения и найма персонала, оценки кандидатов, расстановки и адаптации новичков.

На стадии стабилизации наиболее существенны вопросы оценки и интенсификации труда, аттестации персонала, формирования кадрового резерва, разработки системы стимулирования труда. Отбор и расстановка кадров чрезвычайно жесткие; вознаграждения основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости; оценка труда ориентирована на результат, тщательно продумана; в развитии личности делается акцент на компетентность в области поставленных задач.

Стадия спада требует работы по сокращению персонала, оценку кадрового потенциала, разработку кадровой программы реструктуризации. На этой стадии набор служащих маловероятен, оплата труда основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов, развитие и обучение ограничены, основаны на служебной необходимости.

Определение стадии развития предприятия и последующая четкая формулировка кадровой политики, отвечающей этой стадии, позволит провести аудит системы управления персоналом, выделяя следующие группы кадровых процессов: поиск, отбор, найм, адаптация кадров; развитие персонала (обучение, планирование карьеры, формирование кадрового резерва); аттестация и оценка; мотивация и стимулирование труда.

Кроме аудита кадровых процессов проводят аудит организационных структур, позволяющий дать оценку соответствия структурного потенциала предприятия целям и стратегии его развития. Структурный аудит отражает соотношение и подчиненность элементов организационной структуры, степень ее гибкости, позволяет эффективно сформировать штатное расписание.

Для проведения аудита кадровых процессов и организационных структур используются следующие нормативные документы: устав предприятия, стратегия развития предприятия, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда, структура управления предприятием, штатное расписание, должностные инструкции, модели рабочих мест рабочих и служащих, контракты сотрудников, заключения аттестационной комиссии, планы обучения персонала, планы кадрового резерва (рис 1). Использование указанного перечня нормативных документов, во-первых, позволит согласовать их между собой, исключив противоречия отдельных положений по управлению персоналом, во-вторых, провести анализ указанных кадровых процессов в соответствии с тактическими и стратегическими целями кадровой политики, нашедшими отражение в указанных нормативных документах.

Первая группа управления кадровыми процессами «Набор кадров» включает относительно самостоятельные блоки: поиск персонала, отбор персонала, адаптацию персонала.

Набор кадров начинается с поиска работников, которые удовлетворяли бы требованиям и справлялись с задачами будущей работы. Как показывает опыт средних и крупных компаний США затраты на прием на работу менеджера составляют 30-40% его будущей годовой заработной платы [2]. В них включаются: стоимость объявлений, транспортные расходы вербовщиков и претендентов; оплата услуг фирм, занимающихся поиском кандидатов; затраты по их обустройству, а также заработная плата лиц, занятых приемом на работу.

Источники поиска персонала могут быть внешние и внутренние. Кадровая политика (открытая или закрытая) определяет соответственно преимущественное использование внешнего или внутреннего источника. Практика кадрового управления показывает, что разумно сочетать оба этих источника. Оценка результативности поиска персонала в процессе аудита может быть получена несколькими способами. Например, расчетом числа принятых работников по

отдельным источникам поиска (объявления, агентства, справочники, информация от друзей, родственников и др.) и последующее их сравнение с целью найти более результативный источник. Предприятие может также вычислить затраты по каждому источнику поиска персонала и разделить их на тот результат, который данный источник ему приносит, то есть число принятых работников.

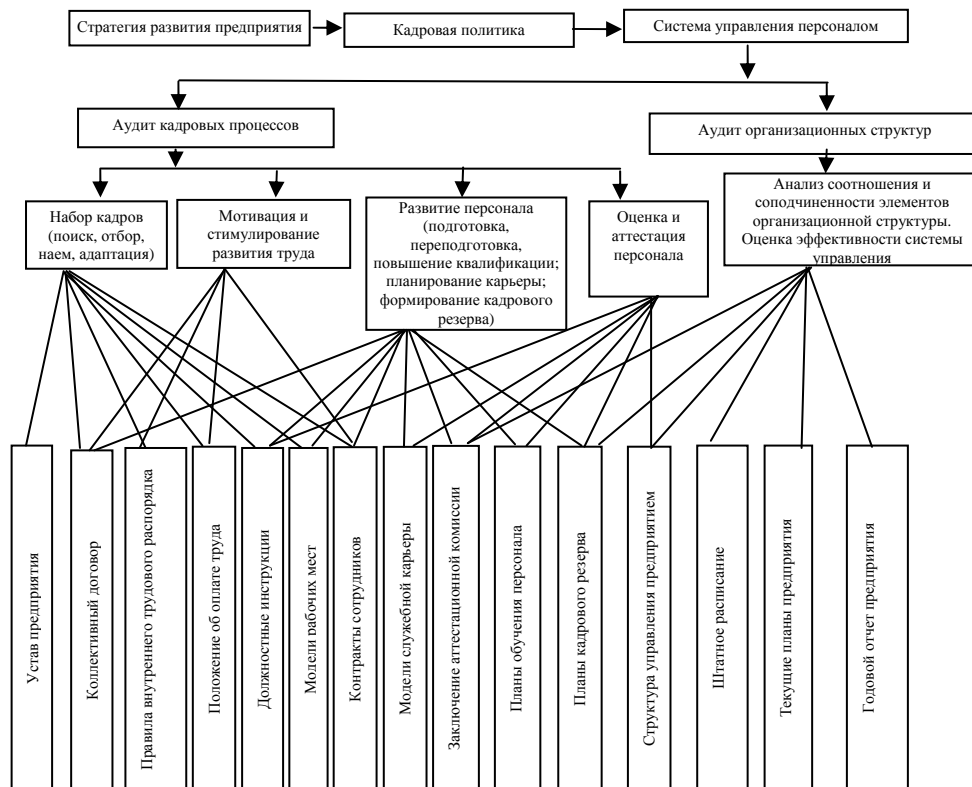


Рис. 1. Содержание информационное обеспечение аудита трудового потенциала предприятия

В литературе [1] сделана попытка определить также «качество набора», то есть на основе экспертной (балльной) оценки определить примерный уровень приглашаемых и нанимаемых работников. Насколько достаточной будет признана полученная величина показателя качества набора (60%, 70% или 80%), зависит от администрации, которая и решит, будет ли этот показатель восприниматься как свидетельство «отличного», «удовлетворительного» или «плохого» качества набора в конкретных условиях организации.

Отбор кадров это процесс, с помощью которого предприятие выбирает из ряда претендентов одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки. Основной целью отбора является получение работников, наиболее подходящих под стандарты качества работы, выполняемой предприятием.

При этом добавляется необходимость обеспечения удовлетворенности работников и полного раскрытия и использования их возможностей. На отбор кадров существенное влияние имеет размер предприятия, сложность технологических процессов, общее экономическое, социальное, экологическое состояние города, области, где оно расположено. Систематические, надежные и действенные методы отбора (беседы, тесты, шкалы и др.) требуют больших материальных затрат, которые под силу большим организациям. Эти затраты оправданы в случае большого количества вакантных мест и еще большего числа кандидатов. Если предприятие имеет много вакантных мест, но количество претендентов невелико, то особенно сложные и затратные методы отбора не требуются. Анализируя эффективность отбора целесообразно рассчитывать не затраты на подбор кадров, а использовать так называемый коэффициент отбора ( $K_{отб}$ ), получаемый отношением количества отобранных кадров ( $Ч_о$ ) к числу претендентов из которых осуществлялся отбор ( $Ч_{пр}$ ):

$$K_{отб} = \frac{Ч_о}{Ч_{пр}} \quad (1)$$

Заключительной фазой поиска и отбора персонала является наем персонала. В процессе найма происходит окончательное выяснение предстоящих отношений между работодателем и наемным работником, оформляется трудовой договор (контракт) и издание приказа (распоряжения) для лиц подписавших трудовой договор (контракт). На этой фазе набора кадров важно строгое соблюдение законов и других правовых актов, касающихся трудовых отношений.

Индикатором успешности или провала работы по поиску, отбору и найму персонала является адаптация персонала. Адаптация – это процесс активного приспособления человека к новой среде. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации, способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы. Проведение трудовой адаптации новых сотрудников делает необходимым разработку программы адаптации. Такая программа включает в себя три раздела: введение в организацию, введение в подразделение, введение в должность. На этапе введения в организацию новый сотрудник знакомится с основными целями организации, принципами, нормами и правилами, обеспечивающими отличительные особенности и существование организации как единого организма; кадровой политикой; структурой организации. На этапе введения в подразделение новый сотрудник изучает поведенческие стандарты, присущие для данного подразделения: внешний вид, в какой форме и по каким вопросам возможно обращение к руководству, график работы, условия оплаты труда и др. На этапе введения в должность сотрудник изучает должностные обязанности, требования к его работе: качество, производительность, сроки выполнения, степень ответственности.

В связи с тем, что успешность трудовой адаптации зависит от трудовой среды, в процессе кадрового аудита рассматриваются как объективные, так и субъективные показатели. Объективные показатели связаны с производственными вопросами и в меньшей степени зависят от работника, субъективные показатели связаны с

**НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВОГО  
АУДИТА ПРЕДПРИЯТИЯ**

личностным потенциалом работника. В таблице 1 приведены показатели, характеризующие трудовую адаптацию работников по указанным группам.

Таблица 1

Показатели трудовой адаптации персонала

<i>Объективные показатели</i>	<i>Субъективные показатели</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень организации труда и производственных процессов.</li> <li>• Эффективность трудовой деятельности.</li> <li>• Условия труда.</li> <li>• Размер коллектива.</li> <li>• Расположение предприятия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Социально-демографические характеристики (пол, возраст).</li> <li>• Социально-психологические характеристики (уровень притязаний, степень профессионального и материального интереса, скорость реакции в критической обстановке, ответственность, мобильность, коммуникабельность).</li> <li>• Статусные характеристики (образование, квалификация, опыт работы, должность, заработок, установка на развитие и профессиональный рост).</li> </ul>

Для оценки успешности трудовой адаптации можно использовать общую удовлетворенность работника своей профессией, условиями труда и коллективом, дисциплинированность, лояльность.

Проф. Шаталова Н.И. [3] приводит систему показателей трудовой адаптации работников, подразделяя их по видам адаптации:

-профессиональной (интерес к работе, самостоятельность, качество выполнения работы, производительность труда);

-социально-психологической (характер взаимоотношений с коллегами, руководством, соблюдение традиций, принятие ценностей коллектива, удовлетворенность своим статусом);

-организационной (дисциплина, удовлетворенность своей информированностью о положении дел в организации);

-экономической (удовлетворенность оплатой своего труда, системой экономических стимулов и мотивов);

-психологической (степень конфликтности, утомляемость, раздражительность и др.).

Анализ указанных показателей во временной динамике позволит определить периоды адаптации новых сотрудников, а также степень адаптированности каждого нового работника, выделяя полную и не полную их адаптацию. Аудит адаптационных процессов является одним из важнейших направлений в системе управления персоналом, так как, с одной стороны позволяет усилить меры по снижению временных и психологических затрат на адаптацию сотрудников, а с другой стороны, позволяет выявить «узкие места», недостатки в работе

организации: необеспеченность труда необходимыми ресурсами, несовершенство оплаты и стимулирования труда, незнание работниками своих прав и обязанностей, нарушение принципа справедливости, отсутствие возможностей развития персонала.

Вторая группа аудита кадровых процессов «Развитие персонала» включает в себя анализ подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, оценку планирования карьеры и формирования кадрового резерва. В процессе аудита этой группы кадровых процессов выполняется анализ целей и используемых форм обучения, дается оценка количества прошедших обучение, анализируется система оценки эффективности обучения с точки зрения затрат на обучение, количества обученного персонала, практической ориентированности учебных программ, фактических результатов, нашедших отражение в изменении мотивации к труду, социально-психологического климата. Для количественной оценки кадровых мер по развитию персонала можно использовать коэффициенты обучения ( $K_0$ ), рассчитываемые как соотношение фактически обученных кадров ( $Ч_{фo}$ ) и предусмотренных плановых индикаторов ( $Ч_{пo}$ ):

$$K_0 = \frac{Ч_{фo}}{Ч_{пo}}, \quad (2)$$

а также коэффициенты затрат на обучение ( $K_{zo}$ ), показывающие соотношение плановых ( $З_{пл}$ ) и фактических затрат ( $З_{ф}$ ).

$$K_{zo} = \frac{З_{ф}}{З_{пл}} \quad (3)$$

Составной частью кадровой политики является планирование трудовой карьеры работников, выступающее альтернативой стихийным перемещениям работников. Трудовая карьера представляет собой индивидуальную последовательность перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест.

Анализируя и оценивая карьеру того или иного человека следует иметь в виду, что она определяется во многом структурой управления на предприятии, социальными иерархиями, организационными формами использования работников и многими другими факторами. Аудит кадровых процессов, связанных с планированием служебной карьеры работников, ставит задачу выявления обеспечения реальной связи между стремлением отдельных работников к повышению профессионализма, самоутверждению, росту социального статуса, а с другой – развитием организационной, управленческой и социальной структуры предприятия. Планирование карьеры должно быть тесно взаимосвязано с планированием повышения квалификации, а также с деловой оценкой персонала.

Третья группа аудита кадровых процессов «Оценка и аттестация персонала» как раз и дает возможность проанализировать и оценить процедуры, проводимые на предприятии с целью выявления трудового потенциала работников, степени использования этого потенциала, соответствия работника занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность. В процессе аудита этой группы

кадровых процессов проводится оценка аттестации, периодичности ее проведения, решений, принимаемых по результатам аттестации.

Результаты эффективной оценки кадров дают возможность:

- совершенствовать расстановку кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатур на ту или иную должность;
- улучшить использование кадров, осуществляя их служебно-квалификационное продвижение;
- выявить направленность повышения квалификации работников;
- стимулировать их трудовую деятельность за счет обеспечения более тесной увязки оплаты труда с результатами труда;
- совершенствовать формы и методы работы руководителей.

Четвертая группа аудита кадровых процессов «Мотивация и стимулирование труда» включает анализ структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонифицирующих выплаты в соответствии с эффективностью; оценку соответствия разработанных принципов, структуры заработной платы и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации, а также проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения.

Аудит организационных структур, рассматривая соотношение и подчиненность элементов организационной структуры предприятия, ставит задачу выявления организационных патологий.

В отечественной и зарубежной литературе приводится ряд таких патологий, на наш взгляд, наиболее оптимальной из них является систематизация выполненная Базаровым Т.Ю. [1]. Четыре типа выделенных им патологий позволяют в процессе организационного аудита выявить:

1) господство структуры над функцией (выявляются структуры, не выполняющие существенных функций);

2) бюрократизацию (выявляется структура или функция, деятельность которой определяется целями и предпочтениями сотрудников, а не регламентируется требованиями технологий и корпоративной культуры);

3) стагнацию (потеря структурой гибкости в связи с тем, что организационная структура не менялась долгое время, несмотря на изменение деятельности, персонала, внешней среды);

4) дублирование (выявляются структуры и функции, которые повторяются и осуществляются несколькими подразделениями одновременно).

**Выводы.** Результаты аудита трудового потенциала дают возможность дать количественную оценку состоянию кадровых процессов, определить тенденции развития персонала и сопоставить имеющийся кадровый ресурс с актуальными или прогнозируемыми требованиями организации. Таким образом, организационно-кадровый аудит следует рассматривать как важный элемент прогнозирования развития предприятия, дающий возможность провести анализ сегодняшней ситуации, предположить развитие событий в области кадрового обеспечения и наметить шаги по приведению существующего кадрового потенциала в соответствие с требованиями развития организации.



**Список литературы**

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: [Учебник для вузов] / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, – 2002. – 560 с.
2. Крылов А.А. Управление персоналом предприятия: [учебное пособие] / А.А. Крылов, Ю.В. Прушинский. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 495 с.
3. Шаталова Н.И. Управление персоналом на производстве / Н.И. Шаталова, Н.М. Бурносова. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2006. – 381 с.
4. Самыгин С.И. Основы управления персоналом: [учебное пособие] / С.И. Самыгин, М.С. Зайналабидов, З.К. Макиев, Д.В. Обухов. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 480 с.
5. Беляцкий Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, Питер Ройш. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2005. – 325 с.
6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: [учебное пособие] / Е.В. Маслов. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2008 – 312 с.

*Поступила в редакцию 01.12.2010 г.*

**Миронова Т.Л. Науково-методичне забезпечення організаційно-кадрового аудиту підприємства /** Т.Л. Миронова, А.Ф. Процай // Вчені записки ТНУ. Серія: Економіка та управління. – 2010. – Т. 23 (62), № 3. – С. 196-204.

У статті досліджено науково-методичне забезпечення організаційно-кадрового аудиту підприємства, обґрунтовані зміст та інформаційне забезпечення аудиту кадрових процесів та аудиту організаційних структур.

**Ключові слова:** трудовий потенціал підприємства, організаційно-кадровий аудит, кадрова політика, інформаційне забезпечення.

**Mironova T.L. Scientific and methodological support of Organizational and staff Audit of the Company /** T.L. Mironova, A.F. Protsay // Uchenye zapiski TNU. Series: Economy and management. – 2010. – Vol. 23 (62), # 3. – P. 196-204.

The scientific and methodological support of organizational and staff Audit of the Company has been investigated in the article. The content and information support of audit of human resources processes and audit of organizational structures have been grounded.

**Key words:** Human resources potential of the company, audit of organizational and human resources, human resources policy, information support.