

- Отсутствует эффективная система государственных закупок, механизм поддержания баланса спроса и предложения на внутреннем рынке за счет проведения целенаправленной финансовой и ценовой политики.
- отсутствуют серьезные экономические исследования.

ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ КАК ФУНКЦИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Ж.В. Андрейчикова

Новые условия функционирования аграрных предприятий требуют преобразования жестких иерархических структур в гибкие, адаптивные, состоящие из подразделений, каждое из которых занимается определенным видом деятельности и через нее органически вписывается в стратегию развития предприятия и концепцию деловой активности его сотрудников. Предметом труда в этом случае выступает человек как источник и носитель информации, а в системе управления, составной частью является организационно-кадровый аудит.

Первоочередные задачи организационно-кадрового аудита сводятся к диагностике, возникающих на предприятии проблем, оценке их важности и возможностей разрешения, формулированию конкретных рекомендаций для управленческой команды. Отдельные этапы проведения организационно-кадрового аудита на предприятии отражены на рисунке 1.

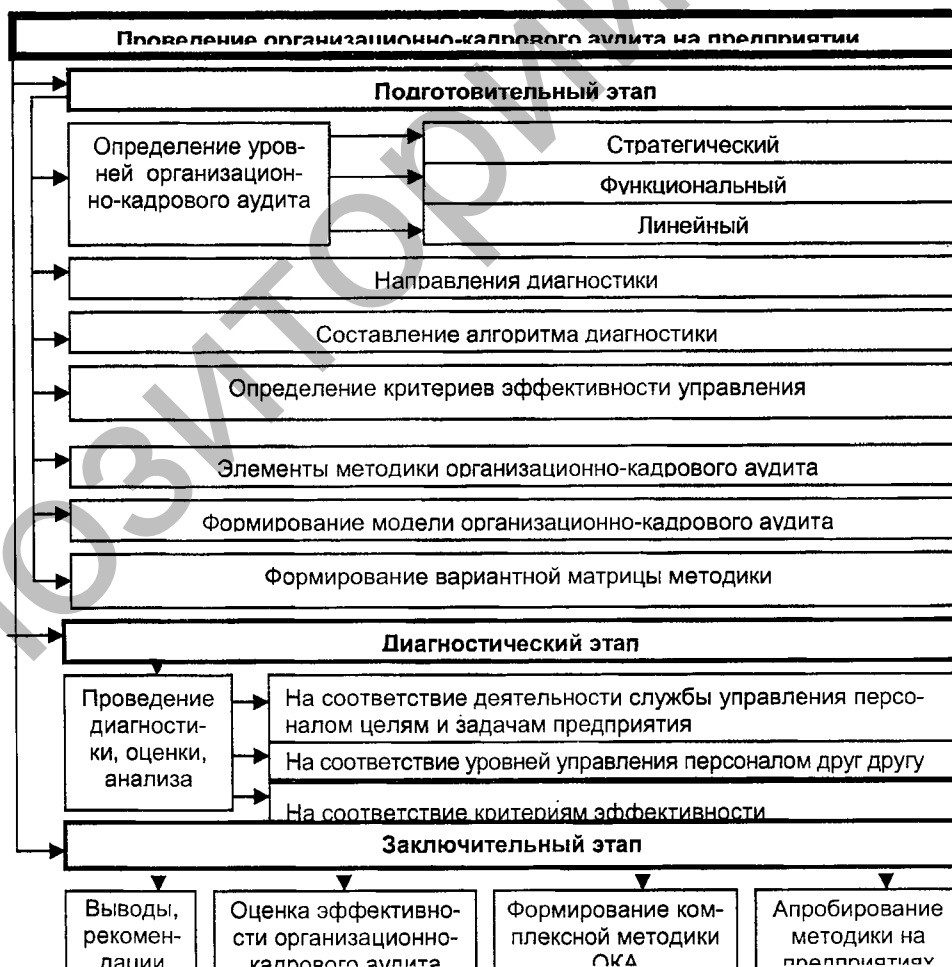


Рисунок 1 – Этапы в системе организационно-кадрового аудита предприятия

Для эффективного функционирования предприятия огромное значение имеет оптимальное состояние его кадрового потенциала, оно является определяющим всех остальных сфер деятельности организации. Чтобы представлять, каким кадровым потенциалом предприятие реально обладает, необходимо осознание требований оптимальности его состояния.

Моделирование комплексной методики проведения организационно-кадрового аудита предлагается осуществлять исходя из трех этапов: 1 — подготовительный, 2 — диагностирование и 3 — заключительный и использовании трех уровней организационно-кадрового аудита (предлагаемых Т.В. Никоновой и С.А. Сухаревым): стратегического, функционального и линейного.

Стратегическое управление персоналом выполняет интегрирующую функцию в управлении предприятием и связывает в единую систему всю совокупность работы по обеспечению реализации трудового потенциала предприятия, в которой отдельные направления усилий, возможности, ресурсы и мероприятия согласованы по содержанию и времени.

На стратегическом уровне целесообразно провести аудит эффективности управления персоналом в тесной взаимосвязи с аудитом кадровой стратегии предприятия. На данном уровне дается оценка выбранной стратегии управления персоналом на предприятии на основе тщательного анализа и оценки различных вариантов с учетом экономических, социальных, правовых и национальных факторов. Анализ эффективности управления персоналом должен проводиться в динамике, до и после принятия кадровой стратегии, что позволит оценить как экономические, так и социальные результаты ее реализации. Например: изменение объема выпускаемой продукции; рост или снижение прибыли; изменение показателей рентабельности; получение дополнительного дохода за счет оптимизации кадровой сферы, а также от проведения отдельных кадровых мероприятий; увеличение производительности и качества труда; рост удовлетворенности персонала различными аспектами трудовой деятельности, являющийся следствием реализации системы мер по управлению персоналом, а также результаты, достигнутые в области социального обеспечения и защиты работников.

Второе направление стратегического уровня это аудит организационной структуры, который дает оценку соответствия организационной структуры предприятия системе целей, технологии, размерам предприятия и состоянию внешней среды. Диагностируется модель организационной структуры предприятия: количество уровней управления, количество уровней управления различных подразделений, оптимальность структуры взаимодействия и каналов информационного обмена, моменты рассогласования ответственности, неоправданного дублирования, зоны безответственности.

Третье направление стратегического уровня это аудит кадрового потенциала предприятия. При аудите кадрового потенциала подвергается количественная и качественная укомплектованность персонала предприятия, изучаются показатели текучести и абсентизма.

Достаточная обеспеченность сельскохозяйственных предприятий необходимыми трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объема производства продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности хозяйства трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения сельскохозяйственных работ, эффективность использования техники и, как результат, объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Так, по предприятиям Минского облсельхозпрода (таблица 1) наиболее заметное сокращение численности персонала отмечается по категории «рабочие» — 3955 человек и по категории «непромышленный персонал» — 500 человек. В то же время по категории «специалисты и служащие» произошло увеличение численности на 168 человек. Поэтому при проведении организационно-кадрового аудита необходим более детальный анализ факторов и причин, повлиявших не только на изменение данной структуры работников, но и на конечные результаты работы предприятий.

Таблица 1 – Структура персонала в целом по Минскоблсельхозпроду

Состав	Среднесписочная численность, человек						Динамика 2005-2007	
	2005	Доля	2006	Доля	2007	Доля	Абс.	Отн.
Руководители	3834	6,0%	3780	6,0%	3807	6,3%	-27	-0,7%
Специалисты, служащие	5259	8,1%	5552	8,9%	5427	9,0%	168	3,2%
Рабочие	48937	75,7%	46538	74,7%	44982	74,6%	-3955	-8,1%
Непромышленный персонал (не основной деятельности)	6592	10,2	6458	10,4%	6092	10,1%	-500	-7,6%
Всего	64622	100	62328	100	60308	100	-4314	-6,7%

Важное значение при проведении организационно-кадрового аудита отводится аудиту службы управления персоналом (функциональный уровень). При проведении анкетирования совокупности сельскохозяйственных предприятий установлена прямая связь между деятельностью по управлению персоналом и итоговым результатом функционирования предприятия. Так, 36% опрошенных утверждают о наличии таковой, но и указывают на отсутствие каналов ее отслеживания, 16% респондентов считают, что связь невозможно отследить и оценить.

Результаты данного исследования свидетельствуют о том, что службы управления персоналом этих предприятий работают по старинке — лишь частично их цели пересекаются с целями предприятия, во многом сами цели не обозначены, стратегические задачи подменяются текущими заботами, что недопустимо для эффективной работы современной организации.

Вследствие того, что цели по управлению персоналом четко не определены, поэтому ответы респондентов по этому вопросу отличаются многовариантностью. Процентное распределение ответов выглядит следующим образом:

- обеспечение предприятия качественными кадрами на всех уровнях управления, способных реализовать цели предприятия — 36%;
- максимально использовать сильные стороны каждого сотрудника для эффективной, слаженной и прибыльной работы предприятия, достижение максимальной эффективности труда — 21%;
- обеспечение постоянного повышения образовательного, профессионального уровня сотрудников, обучение с использованием всех эффективных форм — 10%;
- обеспечение надежного резерва на выдвижение — 8%;
- постоянное поддержание технологической и производственной дисциплины — 7%;
- оценка кадрового потенциала и проведением мониторинга и контролинга персонала — 6%;
- не владеют информацией — 12%.

Интересными представляются данные, полученные при анкетировании респондентов о значимости службы управления персоналом. Мнения разделились следующим образом: 52% считают ее очень важной, 24% — значимой, но не первостепенной, 14% указывают на ее посредственное значение и 10% — на незначительную роль.

На основании анкетирования выявлена готовность сотрудников предприятий к реформированию и смене устоявшейся традиционной схемы управления персоналом. Данное обстоятельство указывает на наличие понимания сотрудниками этих предприятий, важной роли служб управления персоналом и исключительной неготовности этих служб в существующем состоянии эффективно решать проблемы, диктуемые современной действительностью. Среди руководителей служб и первичных подразделений РУСПП «1 Минская птицефабрика» лишь 8% руководителей не готовы к смене устоявшейся традиционной схемы управления персоналом и 15% к реформированию службы управления персоналом. Объясняется это, в большинстве случаев плохо отлаженной обратной связью службы управления персоналом с высшим руководством предприятия, а также низким статусом службы управления персоналом.

При проведении аудита службы управления персоналом можно выделить следующие направления организационно-кадрового аудита: аудит эффективности работы службы управления персоналом, аудит планирования человеческих ресурсов, аудит оплаты труда и систем мотивации, аудит кадровой документации, аудит обучения и развития.

Справедливым является выделение на уровне линейного управления следующих направлений организационно-кадрового аудита – аудита эффективности работы персонала и аудита согласованности линейного управленческого персонала со стратегической и функциональной деятельностью в области управления персоналом предприятия и анализа распределения ответственности между службой управления персоналом и линейными руководителями (степень участия подразделений в управлении персоналом, принцип совместной ответственности).

Таким образом, предлагаемый методологический подход наиболее полно отражает целесообразность использования трех уровней организационно-кадрового аудита. В частности, данный подход позволяет оценить не только функции службы управления персоналом, но и линейных менеджеров, а также работников предприятия. Оценке должно быть подвергнуто согласование кадровой политики с законом и набором стратегических целей предприятия. Полнота и комплексность организационно-кадрового аудита зависит от целей исследования — иногда для проведения кадрового аудита достаточно ознакомительного сбора фактов, а иногда требуется более глубокая информация, основанная на проведении сложных исследований с привлечением обширного статистического материала.

Следует учитывать, что организационно-кадровый аудит должен быть максимально объективным, поэтому он должен охватывать исследования как внутри предприятия, так и сравнивать внутренние результаты с аналогичными показателями других предприятий (конкурентами, предприятиями данной отрасли — агропромышленного комплекса), а также сравнивать со стандартами, выработанными наукой и практикой, если существует такая необходимость и возможность.

Известно, что одним из путей совершенствования любого процесса является систематизация. С этой целью процесс делится на определенное число взаимосвязанных этапов. Их методическое и последовательное выполнение в соответствии с принятой технологией способствует значительному увеличению эффективности по сравнению со стихийным продвижением к поставленной цели. В то же время организационно-кадровый аудит невозможен без творческой составляющей. Вместе с тем он и не подразумевает полной автоматизации. Однако создание четкого алгоритма, общей структуры процесса аудита персонала необходимо для облегчения рутинной работы, в частности и для достижения поставленных перед кадровым аудитом итоговых целей.

Диагностические операции в системе организационно-кадрового аудита последовательно выполняются по трем направлениям:

- оценка степени согласованности стратегии в области управления персоналом и общим направлением развития предприятия;
- оценка соответствия каждого нижестоящего уровня управления персоналом вышестоящему (т.е. согласие тактических мероприятий на линейном уровне управления персоналом оперативному уровню, политике в области управления персоналом, которые в свою очередь должны согласовываться со стратегией управления персоналом);
- оценка соответствия конкретных характеристик управления персоналом, сформированным критериям эффективности данных характеристик по разным уровням управления персоналом (стратегического, оперативного, уровня линейного управления).

Так как алгоритм организационно-кадрового аудита подразумевает диагностирование по трем направлениям и одним из них является оценка определенных характеристик управления персоналом сформированным критериям эффективности, актуальным становится вопрос о формировании критериев эффективности деятельности в области управления персоналом предприятия.

Кроме того, существует мнение А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского о том, что выработке единой системной методики оценки управления персоналом предприятия сопутствует решение нескольких краеугольных проблем:

- определение формы проявления эффекта от работы с кадрами;
- выбор критерия эффективности этих мероприятий;
- способы расчета этого эффекта.

Поэтому сначала следует определить формы проявления эффекта от работы с кадрами. Эффективность реализации мероприятий по управлению персоналом многоаспектна и представляет собой взаимосвязь нескольких эффектов:

- экономического (позволяет оценить воздействие мероприятий кадровой политики на конечные финансовые и экономические результаты деятельности предприятия);
- функционального (связан с ростом эффективности функционирования системы управления персоналом);
- социального (рост уровня удовлетворенности персонала различными аспектами трудовой деятельности, улучшение климата в коллективе, изменение ценностной структуры и т.п.).

Описанные выше аспекты организационно-кадрового аудита (уровни и направления организационно-кадрового аудита, инструменты и методы диагностики, составленный алгоритм диагностических операций) в совокупности представляют собой содержательные и организационные элементы методики организационно-кадрового аудита.

На основе предварительного сбора информации (предварительные наблюдения, опросы, обработка статистических данных, компоновка бухгалтерских и иных рабочих документов) о системе ситуационных условий (состоянии окружающей среды и внутренней политики предприятия) разрабатывается стратегия проведения организационно-кадрового аудита, строится программа и план. В процессе согласования стратегии и программы систематизируются цели, задачи и выгоды от проведения данного мероприятия. Появляется возможность определения структуры аудиторского отчета, и формирования пакета диагностических методов и инструментов исследования. Подбирается персонал, который будет заниматься организационно-кадровым аудитом и который напрямую будет нести ответственность за отчет или аудиторское заключение. Исходя из стратегии организации, накопленного банка данных формируется система критериев эффективности, необходимых для оценки каждого из этапов данного вида аудита.

Диагностика различных уровней, направлений и конкретных характеристик персонала в системе организационно-кадрового аудита проводится с помощью приемлемых методов и инструментов исследования, предусмотренных программой проведения организационно-кадрового аудита. Собранная информация подвергается тщательной обработке и системному анализу, составляются таблицы, строятся графики, диаграммы; разрабатываются алгоритмы итогового анализа и оцениваются полученные результаты, на основе которых формулируются выводы и конкретные рекомендации в аудиторском отчете или аудиторском заключении. Определяются пути решения основных проблем управления человеческими ресурсами в процессе делового администрирования и менеджмента предприятия.

По завершении работы должен быть подготовлен итоговый материал, включающий доклад о результатах организационно-кадрового аудита, оценку и рекомендации. Результаты проверки могут принести максимальную пользу всем работникам, заинтересованным в процветании своего предприятия. Таким образом, формируется реальное представление о результативности организационно-кадрового аудита — завершающий этап этой многогранной работы, обеспечивающей процветание организации, ее стабильное и устойчивое функционирование.

ВОСПРОИЗВОДСТВО КАПИТАЛА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ МАШИНОСТРОЕНИИ

Е.М. Бородинская

Воспроизводство отрасли (в нашем случае — тракторного и сельскохозяйственного машиностроения) подразумевает индивидуальное воспроизводство каждого из предприятий отрасли, т.е. «непрерывно повторяющийся процесс производительного соединения факторов производства с целью создания товаров, получения дохода». Этот процесс несет в себе реализованные и нереализованные возможности (или резервы повышения эффективности) привлечения и использования ресурсов.

При формировании модели экономического роста эколого-синергетического типа автор выделяет семь факторов производства (рабочая сила, интеллектуально-информационные, организационно-управленческие, материально-технические, денежно-