

ЭФФЕКТИВНЫЕ КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ СОВРЕМЕННОГО МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Вечорко Н.С.

Научный руководитель - доцент Разнова Н.В.

Сибирский федеральный университет

Современное социально-экономическое развитие страны требует создания эффективной системы управления персоналом на предприятии, развития его кадрового потенциала. В связи с чем возникает необходимость в разработке стратегии и тактики эффективного использования персонала на предприятиях машиностроительного комплекса России, способствующих обеспечению их конкурентоспособности, как на отечественном, так и на мировом рынке, развитию отечественной обрабатывающей промышленности. Невысокий уровень профессиональной подготовки персонала машиностроительных предприятий в настоящее время затрудняет их адаптацию к современным требованиям эффективной системы управления персоналом, указывая на актуальность разработки социальных и экономических механизмов подготовки и воспроизводства высококвалифицированных работников, обладающих высоким уровнем общего и специализированного образования. Следует отметить, что в настоящее время особо острой проблемой, стоящей перед промышленными предприятиями, является создание служб управления персоналом, отвечающих требованиям современного менеджмента, собственных эффективных систем обучения, переподготовке и повышению квалификации персонала, в том числе рабочих машиностроительных предприятий.

В этой связи особую значимость для предприятий приобретает управление персоналом, организованное таким образом, чтобы с минимально возможными затратами обеспечить эффективность производственного процесса на предприятии.

Системный подход рассматривает управление персоналом как часть менеджмента предприятия в целом. Однако в последние годы в данной сфере метод стал явно преобладать над системой. Системный подход уверенно проникает в управление человеческим ресурсом. Тогда, как внедрение неадекватных методов, как правило, наталкивается на непреодолимые трудности либо формальность исполнения.

Например, нередко подробно описанная, с множеством показателей, система мотивации оборачивается в итоге распределением премий по усмотрению начальников структурных подразделений или генерального директора. Менеджер по персоналу уходит в другую организацию, по причине непонимания бывшего руководителя компании и пытаясь принести передовые технологии в новую организацию.

Возникает вопрос: в чем ошибка? Представляется, что главная причина здесь не в непонимании руководством, а в некорректном подходе к организации процесса разработки и внедрения в данном случае системы мотивации сотрудников. Поскольку прежде чем предлагать что-то, необходимо диагностировать имеющуюся ситуацию, вместе со всей командой топ-менеджеров выбрать направление развития, подготовить организацию к изменениям, и после этого начать внедрение новых систем. Только тогда они станут не модными аксессуарами, а мощными инструментами. Оценить же правильность их выбора поможет один из видов кадровой проверки – аудит системы управления персоналом.

Комплексный аудит системы управления персоналом является трудоемким процессом, в который включено большое количество субъектов аудита, поэтому организацию работы по его проведению целесообразно начать с разделения обязанностей между субъектами по проведению аудита отдельных элементов системы управления персоналом. Например, высшее руководство осуществляет анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на управление персоналом в организации. Консультанты и представители профсоюза оценивают состояние взаимосвязей системы управления персоналом с другими подсистемами управления организацией и всей системой в целом, а также выявляют противоречия в интересах субъектов управления персоналом, оценивают уровень гармонизации социально-трудовых отношений.

Служба управления персоналом организует весь процесс аудита, готовит методики и инструментарий, консультирует участников аудита по вопросам его проведения, оказывает помощь в проведении специальных исследований, регулирует потоки поступающей информации, обобщает ее и анализирует. Линейные руководители проводят аудит трудового потенциала, организации трудовых процессов и функций управления персоналом в своих подразделениях. Полученную информацию служба обобщает и анализирует с учетом взаимосвязи элементов системы управления персоналом, ее ресурсного обеспечения и дает промежуточное заключение об уровне управления персоналом в организации. Понятие «кадровый аудит» может толковаться как в широком, так и узком смысле слова.

В *широком смысле* кадровый аудит – это процедура, с помощью которой можно оценить, насколько система управления персоналом соответствует стратегии, целям и особенностям бизнеса компании. Объектом аудита является система управления персоналом в организации.

Кадровый аудит *в узком понимании*, распространенном у нас по непонятным причинам больше всего, – это проверка на Последняя же оражается в кадровой документации предприятия:

- коллективном договоре и правилах внутреннего трудового распорядка;
- кадровых приказах и трудовых договорах;
- положениях об оплате труда и о компенсационных пакетах и др.

Кадровый аудит на соответствие документальным требованиям законодательства – это, прежде всего, обеспечение безопасности компании и предупреждение проблем. Ведь не секрет, что много ошибок связано с оформлением трудовых отношений. Например, сейчас весьма популярна комиссионная форма оплаты труда, предполагающая фиксированный процент дохода от продажи продукции или услуг. При этом в трудовых договорах указывается небольшой оклад (иногда менее установленного минимума), о выплате комиссии не упоминается ни слова, также отсутствует ссылка на положение о премировании или оплате труда. Такое оформление, несмотря на отчисление всех необходимых налогов с комиссионных выплат персоналу, является грубейшим нарушением, т. к. оплата труда – это одно из обязательных условий трудового договора. Работники, в свою очередь, не всегда уделяют достаточно внимания его изучению, удивляясь, потом поему премию им платят не с первого месяца, а только после испытательного срока. Или почему их ожидания по компенсациям не совпадают с фактически полученными. Что касается первого подхода к толкованию данного понятия, то важно отметить, что **основная цель кадрового аудита** – долгосрочный рост отдачи основного ресурса организации – персонала, что достигается повышением эффективности системы управления человеческими ресурсами. А в числе его основных задач:

- нахождение проблем в области управления персоналом;

- формирование эффективных методов управления персоналом;
- приведение системы управления персоналом в соответствии с законодательством;
- определение вклада службы персонала в эффективность организации в целом;
- сокращение затрат на управление персоналом.

В данном контексте кадровый аудит выступает как метод контроля эффективности систем управления персоналом. На основе кадрового аудита внедряются новые эффективные методы и системы управления персоналом, а **его главная задача состоит** в построении гибкой и сильной организации, готовой к изменениям во внешней среде, к инновациям и созданию конкурентных преимуществ. Рассматривая вопрос о кадровом аудите нельзя не отметить и аспекты необходимости его проведения. Отвечая на данный вопрос отметим, что решения о проведении кадрового аудита в компании чаще всего принимаются в случаях, когда:

- планируется реорганизация компании;
- при «раздувании штатного состава» и отсутствии уверенности в эффективности такого количества персонала;
- важности повысить управляемость филиалов или отделений компании;
- потребности в объективной оценке кадрового потенциала компании;
- решения вопроса об инвестировании в компанию;
- принятия стратегии перехода на выпуск нового продукта или услуги на рынок;
- рассмотрения вопроса о расширении производства.

В этих случаях кадровый аудит позволяет определить основные кадровые проблемы с подробным и четким выяснением их причин, создает условия и возможности в разработке программ по оптимизации затрат на управление персоналом компании. В месте с тем данная работа позволяет дать объективную оценку степени соответствия существующей структуры и численности кадрового состава, стоящим перед организацией задачам и определить критические точки и зоны риска в сложившейся системе управления персоналом. И особенно важно отметить возможность получить оценку готовности персонала к реализации целей и задач организации. несомненно, это все достоинства данной процедуры. В составе ее достоинств и возможность выявления явных, скрытых и потенциальных источников угроз и рисков, связанных с персоналом, источников возникновения стрессогенных, проблемных и конфликтных ситуаций. Все выше отмеченное позволяет ее топ-менеджменту разработать комплекс рекомендаций по оптимизации и повышению эффективности управления человеческими ресурсами компании. Регулярное же проведение аудита (например, 1 в год) позволяет системно решать актуальные проблемы управления компанией. Отметим, что получить объективное представление о состоянии системы управления персоналом и уровне ее развития в конкретной организации нельзя без учета силы влияния факторов среды, к которым относятся внешние, внутриорганизационные и внутрисистемные факторы, поэтому начинать аудит следует с анализа именно этих факторов. Полученная в ходе аудиторского анализа информация позволяет:

- выбрать оптимальный для организации подход, концепцию, общие принципы и стратегию управления персоналом, которые полнее бы соответствовали условиям функционирования организации;
- оценить существующее положение в управлении персоналом с точки зрения его адекватности сложившейся ситуации;
- определить направления в изменении действующей системы управления персоналом в соответствии с изменениями в действии факторов;
- дать рекомендации по развитию системы управления персоналом с учетом влияния объективно действующих факторов среды и их будущей динамики.

Кроме того, эта информация позволит дать более объективную оценку уровню развития системы управления персоналом. Например, очень часто на предприятиях не придается должного значения работе с персоналом. При этом, высшее руководство может признавать значимость управления персоналом, но при этом не учитывает его реальное влияние на конечные результаты деятельности компании, не выделяет ресурсы службе для решения важнейших задач управления персоналом. Поэтому в этом случае и результаты аудита могут показать низкий уровень и качество управления персоналом в компании: отсутствие работы в рамках отдельных функций управления персоналом, низкий уровень удовлетворенности трудом, невысокую производительность труда и пр. Для принятия решения руководству важно сравнить существующие возможности управления персоналом с фактическим объемом и качеством работы в этой сфере. Анализ количества и силы влияния факторов на управление персоналом позволит аудитору оценить объективную потребность в данном виде деятельности в конкретной организации. Поможет разработать идеальную модель управления персоналом для фирмы, которую затем можно использовать для сравнения с фактическим состоянием системы. Описание идеальной для конкретной организации модели управления персоналом с учетом организационно-технических, коммерческих, экономических, социально-психологических аспектов является важнейшим инструментом проведения аудита. Начать аудит целесообразно с оценки внешней эффективности системы управления персоналом. Заметим, что данный алгоритм организации кадрового аудита, однозначно применим для любого бизнеса, в том числе и для предприятий машиностроительного комплекса. Внешняя эффективность системы управления персоналом - взаимодействие системы управления персоналом с внешними субъектами (службой занятости, инспекцией по труду, кадровыми и рекрутинговыми агентствами, консультантами), а также ее взаимодействие с другими подсистемами управления организацией и всей системой управления в целом. Согласно рекомендациям, аудит уровня коммуникаций с внешними субъектами управления персоналом следует начинать с определения тех субъектов, с которыми организация поддерживает постоянные отношения. От того, насколько эффективно осуществляются эти взаимодействия, зависит уровень эффективности не только управления персоналом, но и эффективности деятельности всей организации. На этом этапе аудита важно оценить уровень этих взаимодействий на основе сформированной системы критериев и показателей, а именно круга вопросов, решаемых с помощью внешних субъектов и их результативности за рассматриваемый период.

Следующим шагом, является изучение механизмов внутриорганизационного включения системы управления персоналом в систему управления организацией, что должно дать информацию о вкладе управления персоналом в результаты хозяйственно-экономической деятельности компании и о наличии резервов повышения эффективности системы, выявить противоречия в интересах субъектов и т.д. В процессе аудита влияния системы управления персоналом на хозяйственно-

экономическую деятельность фирмы важно оценить и наличие планов мероприятий по управлению персоналом, а также размер бюджета, выделенного на их осуществление. Можно рассчитать и интересующие экономические показатели, среди которых рост производительности труда, прирост объемов продаж, рост прибыли и т.д. На следующем шаге изучаются противоречия между системой управления персоналом и подсистемами управления организацией. В заключении, отметим, что кадровый аудит, несомненно, должен включать контроль и анализ экономических, организационных, социально-психологических, юридических противоречий, а поскольку все противоречия проявляются в комплексе, то следует выявлять и причины их возникновения. Обобщив полученную информацию о взаимодействии системы управления персоналом с отдельными подсистемами, можно перейти к оценке ее взаимодействия с системой управления в целом. Это можно сделать с помощью анализа целей, стоящих перед системой, с точки зрения их состава, структурированности и соответствия стратегии и политике управления персоналом, принятой в организации.