

аудит человеческих ресурсов как инструмент кадрового менеджмента

Аннотация

В статье доказывается возможность использования метода аудита в сфере управления человеческими ресурсами как одного из действенных механизмов по повышению эффективности деятельности предприятия.

Ключевые слова: аудит, человеческие ресурсы, эффективность, стратегическое управление

В эпоху современной экономики, когда расширяется роль кадрового менеджмента, формируются новые требования к разработке оценке управления человеческими ресурсами предприятий. Успешное развитие предприятия напрямую зависит от его человеческих ресурсов.

Важнейшим конкурентным преимуществом предприятия становится человеческий ресурс в виде квалифицированного, мотивированного персонала и профессионального менеджмента.

В управлении человеческие ресурсы – самый обременительный из всех активов. Почти безграничное разнообразие и непредсказуемость людей делают их невероятно сложными для оценивания, гораздо сложнее, чем любой электро-механический узел, поступающий с предписанными практическими спецификациями. Тем не менее, люди – единственный элемент, обладающий способностью производить стоимость. Все остальные переменные: деньги и их «родственник» кредит, сырье, заводы, оборудование и энергия могут предложить лишь инертные потенциалы. По своей природе они ничего не прибавляют

**Трофимов
Илья Викторович**

*соискатель кафедры
экономики и управления
организацией,
Оренбургский
государственный
институт
менеджмента*
trofimoff.85@gmail.com

**успешное развитие
предприятия
напрямую зависит
от его человеческих
ресурсов**

и не могут добавить, пока человек, будь это рабочий самой низкой квалификации, искуснейший профессионал или руководитель высшего звена, не использует этот человеческий потенциал, заставив его работать.

Человеческие ресурсы формируют благоприятный климат на предприятии, который способствует непрерывному совершенствованию продуктов и бизнес-процессов, что, в свою очередь, определяет устойчивость и долгосрочность конкурентных преимуществ компании [3].

Именно этим обусловлена потребность в изменении отношения к управлению человеческими ресурсами как исключительно оперативной деятельности. Оценка персонала как ключевого ресурса в реализации бизнес стратегии предполагает управление им и на стратегическом уровне.

Стратегическое управление человеческими ресурсами определяют как комплексный подход к принятию решений по поводу намерений и планов компании в отношении человеческих ресурсов, при котором стратегия находит логическое воплощение в политике управления человеческими ресурсами и взаимосвязанных элементах системы управления (найма, адаптации, управления результативностью, обучения).

Аудит человеческих ресурсов

Серьезной причиной стратегического управления человеческими ресурсами является ужесточение конкурентного соревнования компаний на рынке труда. Многие компании уже столкнулись с ситуацией, когда не компания выбирает себе работников из числа соискателей вакансий, а работник выбирает компанию из числа заинтересованных в его труде и таланте. В этой связи привлекательность компании на фоне других претендентов становится важным фактором, определяющим выбор квалифицированных специалистов, обладающих мотивацией к труду и высокой самооценкой. Остальные компании вынуждены принимать на работу менее разборчивых работников, даже, если их профессиональная компетентность не соответствуют должностным требованиям. Это закономерно приводит к

возникновению проблем, препятствующих оптимальному достижению целей компании, и повышает издержки на персонал.

Если компания не может привлечь и удержать человеческие ресурсы в нужном для реализации своих целей количестве и качественных характеристиках, то ей закономерно приходится менять бизнес планы и корректировать практику управления персоналом.

Продуктивная деятельность предприятия невозможна без анализа трудовых показателей, который позволяет оценить экономическое состояние трудовой сферы, определить резервы более эффективного использования рабочей силы, найти пути улучшения социально-трудовых отношений в коллективе.

Один из способов оценки трудовой деятельности и анализа трудовых показателей – аудит в сфере человеческих ресурсов предприятия. Аудит человеческих ресурсов – это периодически проводимая система мероприятий по сбору информации, ее оценке на этой основе эффективности деятельности предприятия по организации труда и регулированию социально-трудовых отношений.

Проведение кадрового аудита позволяет более подробно и объективно оценить деятельность предприятия в области организации трудового процесса, регламентации трудовых отношений. На основании результатов кадрового аудита могут быть определены направления для совершенствования стандартов, определяющих организацию трудовых процессов, формирования социально-трудовых отношений в организации. Кадровый аудит позволяет оценить в том, используется ли потенциал полностью и эффективно.

Этапы аудита человеческих ресурсов

В понятие «аудит человеческих ресурсов» входят, прежде всего:

- оценка уровня кадровой обеспеченности предприятия, т. е. оценка количества и качества специалистов, работающих на различных уровнях и направлениях, по сути, оценка уровня кадрового планирования на предприятии;
- оценка степени готовности организации к изменениям путем выделения основных типов сотруд-

важнейшим конкурентным преимуществом предприятия становится человеческий ресурс в виде квалифицированного, мотивированного персонала и профессионального менеджмента

ников, работающих в организации и типа их мотивации;

– выявление существующей на предприятии корпоративной культуры путем оценки склонности сотрудников придерживаться определенных норм и правил поведения;

– подготовка рекомендаций по конкретным кадровым программам (набору, отбору, адаптации, развитию персонала, планированию карьеры, оценке эффективности труда, мотивации и т. д.);

– анализ и оптимизация организационной структуры предприятия с точки зрения необходимости пересмотра степени контроля и передачи полномочий [3].

Существуют различные взгляды на функционально-предметное (в известной мере условное) разделение аудита на комплексы взаимосвязанных работ (этапов). Например, авторы учебника «Экономика и социология труда» под ред. А.Я. Кибанова выделяют четыре последовательных этапа:

– подготовительный;

– сбор данных;

– оценка и анализ информации;

– обобщения, оценки, выводы и рекомендации [2].

Ряд специалистов в области труда и трудовых отношений выделяют шесть этапов аудита трудовых ресурсов:

– определение целей и задач «и гипотетических выгод для предприятия» от результатов проверки;

– организационная работа по подбору аудиторов и при необходимости специальная подготовка аудиторов к работе на конкретном объекте;

– сбор необходимых данных в системе управления;

– предварительная подготовка отчета аудитора с обсуждением на уровне линейных руководителей, оценка эффективности аудита;

– предоставление отчета руководству и согласование совместных рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом;

– «внедрение корректирующих мер в процессе жизнедеятельности предприятия» [1].

Аудиторское заключение

Кадровый аудит, как любой другой вид аудита, заканчивается написанием отчета. Аудиторский отчет – это всестороннее описание действий по

**человеческие
ресурсы формируют
благоприятный
климат
на предприятии,
который
способствует
непрерывному
совершенствованию
продуктов
и бизнес-процессов**

управлению персоналом, которое включает в себя как подчеркивание сильных сторон в работе с персоналом, так и рекомендации по улучшению методов, которые являются неэффективными. Баланс сильных и слабых сторон в работе с персоналом, а также определение угроз и выявление возможности их предотвращения – цель аудиторского заключения.

Чаще всего аудиторское заключение состоит из трех частей. Одна часть – для линейных менеджеров, другая – для специалистов службы управления персоналом и третья – для менеджеров управления персоналом.

Кадровый аудит содержит следующие основные направления аналитической деятельности:

- анализ ресурсов (уровень, динамика и структура персонала предприятия; его движение; профессионально-квалификационный состав);
- анализ затрат (анализ трудоемкости и зарплатоемкости основных видов продукции; уровня, динамики и структуры оплаты труда, затрат на обучение, подготовку и переподготовку персонала и др.);
- анализ эффективности труда (анализ уровня и динамики производительности труда по отдельным договорам, заказам и по предприятию в целом; анализ факторов роста производительности труда; оценка по автоматизации и механизации, эффективности технико-экономических мероприятий, направленных на это; анализ соотношения изменения производительности и оплаты труда);
- анализ социального развития (анализ формирования и использования фонда социального развития).

Что дает аудит человеческих ресурсов организации?

В результате аудита человеческих ресурсов может быть выявлена потребность в определении, оптимизации или пересмотре организационной политики. Исследовав регулярную практику, можно найти способы ее улучшения, это помогло бы воплотить политику компании в реальных процедурах. Неадекватные данные или их отсутствие говорят о необходимости срочного вмешательства. Главный результат эффективного аудита – выводы о том, что нужно улучшить по одному или нескольким направ-

многие компании уже столкнулись с ситуацией, когда не компания выбирает себе работников из числа соискателей вакансий, а работник выбирает компанию из числа заинтересованных в его труде и таланте

лениям управления человеческими ресурсами. В ходе аудита могут обнаружиться и такие важные проблемы, как отсутствие связи между обучением персонала и стратегией развития компании.

При этом главной, глобальной целью аудита персонала является оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

Литература

1. Аудит и контроллинг персонала организации: учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2007. – 224 с.
2. Кибанов А.Я. Экономика и социология труда: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 584 с.
3. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 560 с.

pn

Ilya V. Trofimov

*Applicant, Department of Economics and Organizational Management,
Orenburg State Management Institute*

Audit of Human Resources as an Instrument of Personnel Management On Audit of Company Human Resources

Abstract

The paper proves the possibility of applying the audit method in the field of human resource management as one of the most effective mechanisms to improve the efficiency of an enterprise.

Keywords: audit, human resources, efficiency, strategic management