**Организационно-кадровый аудит**

Тахир Юсупович Базаров, МГУ им. М.В. Ломоносова

— Что это за спешка?

— Мы гонимся за Козленком, — ответила Корова, задыхаясь от быстрого бега.

— Он нас считает, — заныл Телёнок.

— А ему никто не дал такого права. Уф-ф! — проревел Бык.

— А как же он это делает? — спросил Конь, увязываясь за остальными.

А. Прейсен. Про козленка, который умел считать до десяти

Организационно-кадровый аудит — оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. Проводится с целью подготовки к принятию стратегических решений о развитии бизнеса, разработки программы реформирования организации и кадрового обеспечения процесса реструктуризации.

Оценке могут быть подвергнуты три основных аспекта организационной реальности:

1) кадровые процессы — направления деятельности организации по отношению к персоналу и те области формирования кадрового потенциала, которые существенны для конкретной организации;

2) строение организации (ее структура) — соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации;

3) качественные и количественные характеристики персонала.

**Аудит кадровых процессов**

Менеджеру по персоналу, проводящему кадровый аудит, важно понять, какие направления деятельности и с какой эффективностью осуществляются в организации. Краткое описание этих направлений представлено в табл. 2.

Следующий шаг связан с необходимостью формирования прогноза кадрового потенциала, оценкой будущего соответствия кадровых процессов стратегии и целями развития организации. Для этого необходимо разработать систему индикаторов и построить механизм мониторинга кадровых процессов.

Таблица 2

|  |  |
| --- | --- |
| Направления деятельности | Параметры диагностики |
| 1. Планирование трудовых ресурсов | Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, будущих потребностей в кадрах |
| 2. Набор персонала | Описание способов распространения информация о потребности в персонале, используемых способов набора. Оценка результативности набора (финансовой и качественной). Оценка перспективного списка кандидатов на работу, обеспеченности вакансий кандидатами |
| 3. Отбор персонала | Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур.  Анализ изменений кадрового потенциала организации |
| 4. Разработка системы стимулирования | Анализ структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонифицирующих выплаты в соответствии с эффективностью. Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации. Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения |
| 5. Адаптация персонала | Описание используемых процедур адаптации, оценка их эффективности (количество работников, увольняемых в течение полугода, одного года, конфликты в подразделениях новичков).  Описание проблем, возникающих в период адаптации |
| 6. Обучение персонала | Анализ целей и используемых форм обучения. Оценка количества прошедших обучение (по темам). Анализ процесса сбора и распространения в организации информации о программах обучения. Анализ системы оценки эффективности обучения (выделение параметров оценки: с точки зрения затрат, количества персонала, практической ориентированности, программ, фактических результатов, изменения мотивации к труду и социально- психологического климата и т.д.) |
| 7. Оценка трудовой деятельности | Оценка аттестации, периодичности её проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по результатам аттестации |
| 8. Повышение, понижение, перевод, увольнение | Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга. Оценка результативности методов планирования карьеры |
| 10. Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия | Диагностика кадровых процессов и социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации.  Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу).  Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационной коммуникации |

Среди процессов, существенно влияющих на формирование кадрового потенциала, можно выделить:

• процесс профессионального развития;

• процессы внутрифирменной коммуникации

• процессы управления.

1. Процесс профессионального развития и в зависимости от технологии, принятой в организации, может проходить по принципиально разным схемам:

1) организация может быть заинтересована в специализации своих сотрудников, требуя от них углубления своих знаний и навыков в конкретных направлениях деятельности — этот показатель может быть принят за нулевую точку шкалы профессионального развития (рис. 1);

*Профессионализация*

+

*Специализация*

0

##### Депрофессионализация

—

Рис. 1. Шкала профессионального развития

2) организация может быть заинтересована в развитии профессионализма персонала, повышении его способности работать в разных областях, умении менять сферу деятельности, работать на стыке нескольких новых направлений, т.е. развитии универсализма сотрудников — этот показатель может быть принять за максимальный показатель шкалы профессионального развития;

3) в организации может идти процесс депрофессионализации, потери профессиональных навыков и профессиональной этики, которые характерны для «люмпенизирующихся» сотрудников — этот показатель может стать негативным полюсом шкалы профессионального развития.

Для того чтобы оценить преобладающие тенденции в области кадровых процессов, необходимо проанализировать следующие индикаторы процессов профессионализации:

• преобладание специализации или универсализации;

• баланс между технологичностью и креативностью, т.е. использованием описанных и формализованных способов решения задач или необходимостью выработки новых, творческих решений сложных проблем, не имеющих стандартных вариантов их решений;

• способы взаимодействия различных исполнителей в ходе трудового процесса, который может происходить на основаниях либо кооперации, либо конкуренции.

2. Анализ процесса внутрифирменной коммуникации дает возможность оценить характерные для организации схемы общения, области и принципы, лежащие в основе формирования корпоративной культуры и философии фирмы.

Для того чтобы охарактеризовать коммуникацию в организации, следует проанализировать (рис. 2):

###### Коммуникация для взаимодействия

*Спонтанность процессов коммуникации*

*Объектность коммуникации – ориентация на партнера*

+

*Неочевидные показатели внутриорганизационной коммуникации*

0

###### Коммуникации для трансляции

*Нормированность процессов коммуникации*

*Предметность коммуникации – ориентация на решение задач деятельности*

—

Рис. 2. Шкала параметров внутрикоммуникационных процессов

• схемы передачи информации, существующие технологии и схемы обратной связи, преобладание трансляционных схем или схем партнерского взаимодействия;

• существующие нормы в области внутрифирменной коммуникации, оценить степень его формализованности или спонтанности;

• доминирующие темы, по поводу которых разворачивается общение, степень фиксации на предмете деятельности, возможность выхода за рамки непосредственной (предметной) деятельности и ориентация на удовлетворение интересов партнеров.

3. Анализ процессов управления организацией дает возможность оценить тенденции развития системы управления и позицию персонала по отношению к процедурам принятия управленческих решений. Необходимо проанализировать (рис. 3):

• какова стратегическая ориентация системы управления на поддержание функционирования или развитие бизнеса;

• какие специфические управленческие формы и методы управления используются в организации, преобладают авторитарные или демократические методы управления;

• как размещена структура управления, преобладают тенденции централизации или децентрализации управленческих функций, каково местоположение в организации лиц, принимающих решения, какова степень включенности персонала в подготовку и экспертизу решений.

+

Преобладает стратегическая ориентация на развитие

*Преобладают демократические методы управления*

*Преобладают методы децентрализованного управления*

###### Неочевидные показатели управленческих процессов

0

Преобладает стратегическая ориентация на функционирование

*Преобладают авторитарные методы управления*

*Преобладают методы централизованного управления*

—

Рис. 3

Проанализировав данные, описывающие параметры кадровых процессов, мы можем с некоторой долей вероятности идентифицировать тип кадровых процессов и спрогнозировать тенденцию развития кадрового потенциала (рис.4).

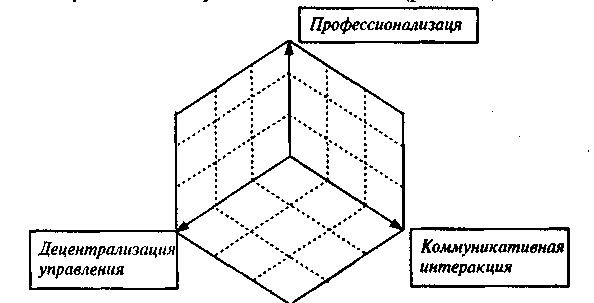


Рис. 4. Тенденция развития кадрового потенциала

В зависимости от того, в какой из малых кубиков попадает тип кадрового процесса организации, мы можем предполагать содержание и граничные характеристики того кадрового потенциала, который формируется в организации.

**Аудит кадрового потенциала**

Проводя организационно-кадровый аудит, менеджер по персоналу должен решить важный вопрос, обладает ли организация достаточным человеческим ресурсом функционирования и изменения, способен ли персонал работать достаточно эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав персонала, а также особенности самого персонала, наличие профессионально важных качеств и характеристик. Оценка кадрового состава должна включать:

1) оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, в том числе оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;

2) оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;

3) анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;

4) анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;

5) оценку текучести кадров.

Оценка кадрового потенциала предполагает:

1) диагностику основной ориентации управленческого персонала — ориентация на задачу или отношения. Ориентация руководителя на задачу связана с предположением о том, что группа сможет эффективно функционировать, если будет четко и однозначно определена цель. Ориентация на отношения связана с предположением о том, что любая задача может быть решена группой, если в ней создан оптимальный социально-психологический климат, существуют доверительные отношения, доминирует партнерство;

2) распределение управленческих ролей. Для оценки кадрового потенциала важно понять, какие управленческие роли доминируют в организации, какие управленческие роли отсутствуют, какие роли представлены в высшем, среднем и низовом звеньях управления. Организация будет функционировать эффективно, если на высшем уровне корпоративного управления в ней будут представлены управленцы и руководители, на среднем уровне — администраторы и организаторы, а в низовом звене — руководители. Распределение управленческих ролей важно проанализировать и по основному, и вспомогательному процессам, функциональным направлениям организации;

3) умение проектировать. Современная организация не может эффективно функционировать в изменяющейся среде, если не будет обеспечена достаточным количеством проектировщиков, людей умеющих создавать технологии реализации деятельностей и решения проблем в конкретных ситуациях. Основная характеристика людей, способных к проектировочной деятельности, — умение строить процесс достижения деятельности, ориентируясь на результат и условия;

4) сверхнормативную активность — ориентация сотрудников организации на превышение задач, которые были перед ними поставлены, способность делать всегда немного больше, чем было приказано;

5) инновационный потенциал. Способность сотрудников организации принимать нестандартные, нетрадиционные решения;

6) способность к обучению. Ориентация на овладение новыми знаниями и умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности;

7) ролевой репертуар в групповой работе.

**Ролевой репертуар**

1. Для эффективной групповой деятельности по решению проблем и организации, их исполнения в состав группы должны входить исполнители разных ролей.

В деятельности группы можно выделить три составляющие, одинаково важные для успешной деятельности:

1) работа по содержанию — разрешение производственных задач и проблем, проектирование путей реализации планов и достижения целей;

2) организация групповой работы — оптимальное оформление процессов групповой деятельности, постановка групповых целей, соблюдение этапов групповой деятельности, распределение ролей в группе;

3) создание благоприятной социально-психологической атмосферы в группе — анализ состояния отношений в группе, создание групповых норм, снятие возникающих в процессе групповой работы напряжений, эмоциональных конфликтов.

2. Для эффективной работы по содержанию в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

• аналитик — человек, ориентированный на целостное восприятие ситуации, выделение ее составных частей, установление взаимосвязей, выделение приоритетов;

• генератор идей — человек, ориентированный на новые решения, интеллектуально активный, обладающий большим инновационным потенциалом;

• эрудит — человек, компетентный в своей области, знающий ее в мелочах и ориентированный на большее углубление в конкретное содержание, способный выступать в качестве эксперта;

• критик — человек, ориентированный на поиск обоснований, сконцентрированный на вопросах, требующих от других приведения аргументов в пользу принятого решения;

• разработчик — человек, ориентированный на детализацию общих принципов, доведение сформулированного решения до уровня технологии его осуществления.

3. Для эффективной организации групповой работы в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

• организатор — человек, осуществляющий анализ ситуации и поставленных задач, формулирующий цели групповой работы, выделяющий отдельные этапы и формулирующий задания отдельным исполнителям;

• координатор — человек, осуществляющий анализ содержания всех индивидуальных деятельностей и сведение индивидуальных деятельностей в общее целое (работает в тесном контакте с организатором);

• контролер — человек, осуществляющий надзор за правильностью реализации деятельности, особенно за соблюдением последовательности и времени выполнения работы, а также использованием ресурсов;

• тренер — человек, ориентированный на передачу собственного опыта другим сотрудникам, способный организовать процесс включения и адаптации молодого персонала.

4. Для создания благоприятного климата, рабочих и дружеских отношений в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

• эмоциональный лидер — человек, являющийся авторитетным для членов группы, обладающий влиянием вне зависимости от своего должностного положения;

• диагност — человек, способный проводить анализ состояния социально-психологического климата в группе, а также выявлять особенности всех других участников группы, их положение по отношению к партнерам;

• интегратор — человек, способный сплачивать группу для решения отдельных задач, обладающий частью лидерского потенциала и целенаправление осуществляющий необходимую коррекцию состояния групповой атмосферы;

8) удовлетворенность должностным статусом, ориентация на должностной рост, наличие резерва на выдвижение, оценка кадрового резерва — все это будет свидетельствовать об общей ориентации персонала на продвижение, о наличии людей, готовых к занятию новых должностей.

Аудит кадрового состава и кадрового потенциала позволяет выявить:

• уровень кадровой обеспеченности и потребность в персонале;

• качественную структуру управленческого персонала (ролевая и психологическая структура);

• потребности в обучении;

• стили управления;

• социально-психологический климат;

• инновационный потенциал;

• основные источники сопротивления изменениям;

• распределение персонала в рамках организации (по уровням иерархии и функциональным направлениям).

Понимание состояния кадровых процессов, формирующегося кадрового потенциала дает возможность получить данные для сопоставления показателей о качестве персонала с требованиями тенденций развития, организационного обеспечения и стратегических установок организации.

Не менее важным является оценка организационного обеспечения процессов развития фирмы. Для этого проводится аудит организационной структуры.

**Аудит организационной структуры**

Для получения первичных, системообразующих показателей проводится анализ организационной структуры и корпоративной культуры:

• миссия, цели, стратегия организации;

• корпоративная культура, доминирующая управленческая форма;

• стадия и цикл жизни организации;

• оценка системы управления — анализ типологии решений.

Традиционно в организации принимаются следующие решения:

1) объективные и свободные от индивидуальной детерминации — решения, связанные с рациональной оценкой фактического состояния дел или детерминированные субъективным, индивидуальным восприятием, особенностями и мотивами руководителей;

2) инициативные или реактивные — детерминируемые активностью руководства или принимаемые в ответ на изменение ситуации, после того как произошли существенные изменения, требующие вмешательства управляющего;

3) ситуационные или стратегические — ориентированные на прогноз и управление развитием среды и организации или максимально ориентированные на сегодняшний день бизнеса;

4) направленные на поддержание функционирования (оптимизацию существующих процессов деятельности) или на развитие (поиск новых направлений, включение новых механизмов деятельности, технологий и революционное движение организации);

5) оценка осуществляемости управленческих решений — сколько решений не осуществляется, сколько пересматривается, сколько требует дополнительной проработки после принятия;

6) оценка диапазона контроля, оценка количества подчиненных, приходящихся на одного руководителя, количества затрачиваемого на каждого из них времени;

7) оценка стиля управления, какие способы поведения руководителя доминируют, на какой уровень управленческой иерархии ориентируются конкретные руководители, как оценивается поведение руководителей их подчиненными;

8) диагностика организационной структуры с точки зрения ее адекватности современной ситуации в организации — организационные патологии.

Типы патологий

• господство структуры над функцией — если выявляется подструктура, которая не выполняет существенных для деятельности организаций функций или не имеет ни внутри, ни внеорганизационного потребителя своих услуг;

• бюрократизация — если выявляется такая структура или функция, деятельность которой не регламентирована требованиями технологии и корпоративной культуры, а осуществляется в соответствии с индивидуальными предпочтениями и целями работающих в ней сотрудников;

• стагнация — потеря организационной структурой гибкости, может быть диагносцирована, если организационная структура не изменялась длительное время, несмотря на изменение деятельности, персонала, внешней среды;

• дублирование организационного порядка — выявление участка технологии или функции, которая повторяется и осуществляется несколькими подразделениями одновременно. Вторым аспектом дублирования организационного порядка может быть ситуация, когда функция, нормированная, заданная технологией и не требующая сознательного регулирования, вменяется в обязанность, например, одному из руководителей.

После проведения анализа организационной структуры необходимо оценить ее соответствие стратегии и целям развития организации, в частности:

• тип организационной патологии (если она есть);

• коэффициент управляемости и уровень управляемости;

• характер механизмов принятия решений;

• перечень внутри- и внеорганизационных проблем;

• тип организационной культуры;

• ожидаемые результаты деятельности подразделений и сотрудников;

• причины трудовых конфликтов.

По результатам организационно-кадрового аудита появляется возможность дать качественную оценку состоянию кадровых процессов, предположить тенденции развития персонала и сопоставить имеющийся кадровый ресурс с актуальными или прогнозируемыми требованиями организации. Организационно-кадровый аудит является, таким образом, важным элементом программирования развития организации, так как дает возможность провести анализ сегодняшней ситуации, предположить естественное развитие событий в области кадрового обеспечения и наметить шаги по приведению существующего кадрового потенциала в соответствие с требованиями развития организации.