

ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА ИСПОЛНЕНИЯ НАКАЗАНИЙ

Академия права и управления

А. Ю. Долинин

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ ОРГАНИЗАЦИИ

Курс лекций

Рязань

2015

ББК 67.409.022

Д-64

Рецензенты:

В. Н. Летунов, кандидат экономических наук, доцент – доцент кафедры управления персоналом Рязанского государственном университете имени С.А. Есенина.

А. В. Акчурин, кандидат юридических наук, доцент – начальник кафедры уголовного процесса и криминалистики Академии ФСИН России.

Д. В. Соколов – начальник отдела кадров УФСИН России по Рязанской области.

Долинин, А. Ю.

Д-64

Кадровая политика и кадровый аудит организации : курс лекций / А. Ю. Долинин. – Рязань : Академия ФСИН России, 2015. – 222 с.

В курсе лекций комплексно изложены основные теоретические и методологические вопросы кадровой политики и кадрового аудита предприятий, учреждений и организаций всех форм собственности, государственных и муниципальных органов.

Предназначено для преподавателей, магистров образовательных организаций высшего образования, обучающихся по направлению подготовки Государственное и муниципальное управление (квалификация (степень) «магистр»), руководителей высшего и среднего управленческого звена, предприятий, учреждений и организаций всех форм собственности. Может быть использован в практической деятельности руководителей, начальников структурных подразделений учреждений и органов ФСИН России.

ББК 67.409.022

© Долинин А. Ю., 2015

© Академия ФСИН России, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
РАЗДЕЛ 1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ	
Глава 1. Кадровая политика в механизме социального управления	
1.1. Роль кадровой политики в социальном управлении.....	7
1.2. Кадровая политика как система управления человеческими ресурсами.....	12
1.3. Субъекты и виды кадровой политики.....	20
Глава 2. Кадровая политика и кадровая стратегия организации	
2.1. Содержание и задачи кадровой политики.....	27
2.2. Характеристика основных типов кадровой политики.....	35
2.3. Стратегия управления персоналом.....	42
2.4. Разработка и реализация стратегии управления персоналом.....	49
2.5. Кадровая политика и стратегия на разных стадиях организационного развития.....	56
2.6. Проектирование кадровой политики организации.....	64
2.7. Технологии реализации кадровой политики.....	73
Глава 3. Основные положения государственной кадровой политики	
3.1. Цели, задачи и приоритетные направления государственной кадровой политики.....	83
3.2. Субъекты и объекты государственной кадровой политики.....	90
3.3. Правовые основы государственной кадровой политики.....	93
3.4. Принципы государственной кадровой политики.....	99
3.5. Механизмы формирования и реализации государственной кадровой политики.....	105
3.6. Кадровая политика в системе государственной службы.....	114
РАЗДЕЛ 2. КАДРОВЫЙ АУДИТ В МЕХАНИЗМЕ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ	
Глава 4. Теоретические основы кадрового аудита	
4.1. Понятие, назначение и организационно-правовые основы кадрового аудита.....	128
4.2. Методология и виды кадрового аудита.....	132
4.3. Проведение кадрового аудита.....	136

Глава 5. Аудит кадрового потенциала	
5.1. Основные направления аудита кадрового потенциала.....	144
5.2. Анализ численности и кадрового состава.....	146
5.3. Анализ трудовых показателей.....	152
Глава 6. Аудит организационной структуры управления	
6.1. Основные виды организационных структур управления и принципы их формирования.....	160
6.2. Основные направления диагностики организационной структуры управления.....	169
Глава 7. Аудит кадровых процессов	
7.1. Основные направления аудита кадровых процессов.....	176
7.2. Аудит процессов формирования, развития и движения персонала...	179
7.3. Аудит заработной платы и вознаграждений.....	189
7.4. Аудит организации труда персонала.....	194
7.5. Аудит службы управления персоналом и кадрового делопроизводства.....	198
7.6. Анализ социально-психологической обстановки в организации.....	208
Глава 8. Кадровый аудит в государственных органах.....	212
Список литературы.....	218

ВВЕДЕНИЕ

Проблемы формирования, развития и рационального использования трудовых ресурсов является одной из наиболее важных для организаций и предприятий любой формы собственности, государственных и муниципальных органов, государства и общества в целом и составляют содержание кадровой политики.

Для формирования в России рыночных отношений характерно повышение роли кадровой политики, что объясняется коренными изменениями социальных и экономических условий, суть которых заключается в переходе от командно-административных методов управления трудовыми ресурсами к использованию экономических, социальных и нравственно-психологических стимулов. На сегодняшний день в работе с кадрами наступил новый период, характеризующийся возрастанием внимания к личности работника, к поискам новых стимулов, что выдвигает проблему создания системы управления персоналом, базирующейся в основном на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации.

Кадровая политика в современных условиях содействует достижению целей как конкретной организации, так и государства в целом. В этом случае речь идет о государственной кадровой политике. В современных условиях государственная кадровая политика превратилась в руках государства и общества в мощный инструмент реформирования государственной службы и решающий фактор становления нашей страны как правового, демократического, федеративного государства.

Формирование высокопрофессионального кадрового состава государственной службы является самым приоритетным направлением кадровой политики любого государства. От этого в конечном счете зависят результативность функционирования кадрового корпуса государственной службы, эффективность всей системы государственного управления.

Государственная и муниципальная служба выступают важнейшими механизмами государственного управления. В этой сфере заняты миллионы граждан. Их публичная (в интересах общества) деятельность должна быть высокопрофессиональной, эффективной. От того, как организуется работа по реализации государственной кадровой политики и управления персоналом внутри государственных и муниципальных структур, зависит авторитет государства, государственных и муниципальных служащих, эффективность затрат на государственное и муниципальное управление.

Главный вид нематериальных активов, обуславливающих способность организации к развитию – человеческий капитал. Поэтому оценка кадровой политики и эффективности системы управления персоналом и

отдельных процессов в рамках этой системы в настоящее время становятся весьма востребованными теоретиками и практиками.

Достаточно часто руководители и сотрудники служб управления персоналом не всегда понимают и реально могут оценить потенциал и способность персонала достичь результатов, поставленных перед организацией. В этих случаях требуется независимый и комплексный взгляд на действующую кадровую политику и систему управления персоналом, для того чтобы понять, способна ли она и ее кадровый потенциал достичь поставленных перед организацией целей. Помочь решить эту проблему способен кадровый аудит, рассматриваемый как эффективный механизм оценки и последующей реализации кадровой политики.

Аудиторская деятельность в сфере управления персоналом – явление достаточно новое для России, представляющее необходимый элемент рыночной экономики. Кадровый аудит позволяет выявить направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов, а от этого во многом зависят важные показатели – объем производства продукции, уровень себестоимости и качества выпускаемой продукции, финансовый результат, а в конечном счете и экономический потенциал хозяйствующего субъекта.

Таким образом, кадровый аудит представляет собой современный инструмент оценки результативности деятельности персонала и процессов в социально-экономической среде организации. Кадровый аудит – анализ кадровой политики и системы управления персоналом, действующей в организации. Его конечной целью является усовершенствование работы персонала. Для этого аудиторы представляют организации отчет, содержащий рекомендации по результатам анализа потребностей организации, имеющихся человеческих ресурсов, мер наказаний, поощрений и мотивации.

В предлагаемом курсе лекций обобщаются имеющиеся представления о государственной кадровой политике, кадровой политике предприятий, учреждений и организаций всех форм собственности, сложившихся в науке и практике управления персоналом подходах к содержанию и проведению кадрового аудита. Структурно курс лекций состоит из двух разделов.

Первый раздел посвящен вопросам кадровой политики и рассматривает сущность и содержание политики и стратегии управления персоналом, характеризует основные положения кадровой политики государства, а также приоритетные направления кадровой политики в сфере государственной и муниципальной службы.

Во втором разделе рассматриваются теория, методология и основные направления кадрового аудита организации: аудит кадрового потенциала, организационной структуры управления и кадровых процессов. Здесь же приведены основные задачи, порядок и направления осуществления государственного кадрового аудита.

РАЗДЕЛ 1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

ГЛАВА 1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В МЕХАНИЗМЕ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Роль кадровой политики в социальном управлении

Управление как явление объективного мира многообразно. Управление как воздействие на деятельность людей, объединенных в социальные группы по интересам, т.е. управление социальными системами, называют управлением людьми, или социальным управлением.

Важнейшими видами социального управления являются *административно-государственное управление* (политическое руководство), *управление социально-культурной сферой* (духовное производство) и *управление материальным производством*. Иными словам, классификация видов управления соответствует основным сферам организации общества: *экономическая сфера* – область материального производства, распределения и потребления материальных благ; *политическая* – область отношений власти и господства, внутринациональных и межгосударственных отношений; *культурная* – область духовного производства, распределения и потребления духовных благ¹.

Объектом социального управления являются различные социальные системы, а предметом – система управления соответствующими сферами организации общества.

Каждый вид управления содержит соответствующие уровни (организация – регион – отрасль – государство) и основные формы: управление материальными ресурсами и управление человеческими ресурсами. Управление социальными системами, или социальное управление, является, по сути, управлением людьми, основным направлением которого является кадровая политика предприятия, региона, отрасли и государства в целом.

Кадровая политика в настоящее время является решающим направлением организации общества. Кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период линию развития человеческих ресурсов, совершенствования кадров, определенную перспективу экономического политического и культурного развития общества.

Решение проблем современного общества в условиях рыночной экономики и в процессе социальных преобразований зависит прежде всего от

¹ Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: Моногр. – К.: МАУП, 2000. С. 453.

научно обоснованной разработки и эффективной реализации комплексной кадровой политики, поскольку в конечном итоге все зависит от правильной подготовки, расстановки и использования конкретных людей на конкретных местах.

Кадровая политика – это ведущее звено организации общества, поскольку представляет собой комплексную систему управления человеческими ресурсами и является необходимой основой для объединения и согласования управленческих воздействий в политической, экономической и культурной сферах.

Кадровая политика – одно из основных направлений деятельности государства, охватывающее разработку организационных принципов работы с людьми, формирование и рациональное использование человеческих ресурсов, обеспечение эффективного развития кадрового потенциала. Это одна из основных сфер общегосударственной социально-экономической политики, поскольку она непосредственно связана с активизацией человеческого фактора, реализацией экономических, политических и социальных программ.

Проблемы кадровой политики касаются непосредственной организации управления людьми, их подготовки, распределения и использования. Однако к названным проблемам кадровая политика не сводится. В широком смысле она затрагивает идеологию, экономику, культуру, социальную сферу. Поэтому не меньшее значение для решения кадровых проблем имеет сильная социальная политика, в центре которой – человек с его потребностями, интересами и устремлениями.

Возможности (условия) для реализации человеком всего того, чем он обладает или может обладать, воплощаются в социальной политике государства и организации.

Социальная политика – это деятельность и создаваемая субъектом управления система отношений, в которой воспроизводятся социальные взаимодействия между людьми, условия формирования и удовлетворения потребностей человека, качество его жизнедеятельности².

Содержание социальной политики, ее направленность определяют субъекты социального управления. Это могут быть государственные институты власти, руководство предприятий и организаций, а также другие институциональные образования, в том числе можно говорить и о социальной политике семьи.

² Управление персоналом. Учебник / Под ред. А.И. Турчинова. – М.: РАГС, 2008.

Органы государственной власти, органы местного самоуправления, предприятия и организации оказывают воздействие и вносят свой вклад в формирование и реализацию социальной политики в обществе. Для Российской Федерации, являющейся социальным государством, как это записано в Конституции РФ, – эта политика «направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека»³.

Эти конституционные положения носят декларативный характер до тех пор, пока они не становятся той социальной средой, где протекает жизнедеятельность конкретного человека: в семье, организации, предприятии, на территории своего муниципального образования. Поэтому огромное значение для человека, его всестороннего развития, реализации его способностей в избранной сфере деятельности имеет социальная политика предприятия, организации, где он проводит большую часть своей активной жизни.

Именно в организации должны в определяющей мере находить воплощение те стратегические направления, принципы, которые сформулированы государством в области социальной политики и в первую очередь в сфере образования, здравоохранения, занятости, культуры, социального обеспечения, создания благоприятных и безопасных условий для трудовой деятельности и отдыха человека.

Для человека, где он трудится, социальная политика может носить только конкретный характер. Это относится к воспроизводству социальных отношений в организации (трудовых, кадровых, профессиональных, нравственных и др.), формированию собственной социальной инфраструктуры, обеспечивающей профессиональное и культурное развитие человека, поддержание высокой работоспособности человека, оказание, в случае необходимости, социальной помощи и поддержки.

Социальные факторы, такие как характер, содержание и условия труда, его организация, культура производства, социально-бытовое обслуживание, жилищные условия, организация отдыха и досуга, – все это прямо или косвенно влияет на формирование и развитие человеческих ресурсов, качественного кадрового потенциала. Приоритетное развитие социальной сферы (расширение сети общеобразовательных и здравоохранительных учреждений, предприятий бытового обслуживания, спортивных сооружений, культурных заведений, повышение уровня социального обеспечения, расширение круга социальных услуг и др.) призвано обеспечить качество формирования и подготовки кадрового потенциала и на этой основе ре-

³ Конституция Российской Федерации. Ст. 7, ч. 1.

шить проблемы эффективного кадрового обеспечения различных отраслей общественной, производственной и государственной деятельности.

Именно в организации должны в определяющей мере находить воплощение те стратегические направления, принципы, которые сформулированы государством в области социальной политики и в первую очередь в сфере образования, здравоохранения, занятости, культуры, социального обеспечения, создания благоприятных и безопасных условий для трудовой деятельности и отдыха человека.

Для человека, где он трудится, социальная политика может носить только конкретный характер. Это относится к воспроизводству социальных отношений в организации (трудовых, кадровых, профессиональных, нравственных и др.), формированию собственной социальной инфраструктуры, обеспечивающей профессиональное и культурное развитие человека, поддержание высокой работоспособности человека, оказание, в случае необходимости, социальной помощи и поддержки.

Таким образом, социальная политика в управлении возможностями человека в организации выполняет важнейшую функцию. С ее помощью создаются благоприятные условия для трудовой деятельности человека, обеспечивается формирование социального и профессионального капитала организации и управление его востребованностью. С социальной политикой тесным образом связана кадровая политика и важнейший механизм ее реализации – управление человеческими ресурсами.

Политика в самом общем смысле – это деятельность и отношения, обусловленные интересами и целями субъекта управления. Тогда кадровая политика в широком смысле – это деятельность и система отношений субъекта управления по отношению к кадрам, кадровому потенциалу.

В узком смысле слова понятие «политика» рассматривается как деятельность и отношения по поводу удержания власти или борьбы за власть. В таком смысле словосочетание кадровая политика давно укоренилось в общественном сознании, и имеет свои основания в логике политической борьбы.

В прежние годы кадровой политике в значительной мере была присуща политическая (идеологическая) окраска, что отражалось в самом ее содержании и определении: «Кадровая политика – это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период»⁴.

⁴ Управление и проблема кадров. – М.: Экономика, 1972. – С. 79.

Переход к рыночной экономике существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Поэтому кадровая политика как социальное явление – это стратегия субъекта управления по отношению к формированию и востребованности профессиональных возможностей граждан, обеспечивающих достижение целей социума⁵.

Кадровая политика позволяет объединить и согласовать различные управленческие действия при проведении экономической, технической и социальной политики в масштабах предприятия, региона, отрасли всей страны. Роль кадровой политики особенно возрастает в условиях рыночной экономики, развития демократических основ общественного устройства, углублением социальных преобразований, усложнением задач, решаемых современным производством. Наряду с экономическими проблемами социальные приобретают решающее значение в современных условиях, поэтому кадровая политика реализуется прежде всего в управлении социально-экономическими процессами на всех уровнях – от малого предприятия до федеральных органов государственной власти.

Современная роль кадровой политики ставит ее в разряд важнейших факторов социально-экономического развития общества, определяет место действенного рычага управления, посредством которого государство и общество воздействует на ход социального прогресса.

На современном этапе *основная цель кадровой политики* состоит в следующем:

- привлечь к участию в социально-экономических и политических реформах все трудоспособное население страны, мобилизовать человеческие ресурсы на активное участие в высокоэффективном и высококачественном труде;

- укомплектовать все звенья государственной, общественной и хозяйственной работы инициативными и компетентными людьми, осознающими необходимость качественных перемен в обществе и умеющими проводить их в жизнь;

- обеспечить непрерывное совершенствование и своевременное обновление кадрового состава производственно-хозяйственной, социально-культурной и административно-государственной сфер организации обще-

⁵ Управление персоналом. / Под ред. А.И. Турчинова.

ства, неуклонное повышение профессионализма и социальной ответственности кадров управления⁶.

1.2. Кадровая политика как система управления человеческими ресурсами

Решение текущих и перспективных задач любого общества связано прежде всего с определяющей ролью человеческого фактора, поскольку человек всегда был и остается решающим фактором общественного развития. Современные управленческие теории свидетельствуют о том, что развитие современного общества и общественного производства нельзя рассматривать только в производственно-техническом аспекте, поскольку существует постоянная устойчивая связь и зависимость между техническими, экономическими и социальными факторами общественного труда. При этом последние через возрастающую роль человеческого фактора существенно влияют на процессы развития современного производства.

Управление человеческими ресурсами становится решающим фактором развития общества, поскольку политические, экономические и социальные реформы проводятся через людей. Кадровая политика является ведущим звеном в цепи современных проблем и действенным рычагом социального управления, посредством которого государство и общество воздействует на темпы и направление социального развития. Таким образом, *человеческий фактор* представляет собой главный компонент общественного развития, который образуется посредством участия людей процессе создания материальных и духовных благ, оказания социально необходимых услуг.

В кадровой политике используется ряд понятий для обозначения объекта управления: человеческий фактор, человеческие ресурсы, рабочая сила, работники, персонал, кадры и др.

Одной из характеристик населения как производителя духовных и материальных ценностей является трудовой (или кадровый потенциал), включающий совокупность качеств людей, определяющих их трудоспособность.

Трудовой потенциал – это обобщающий итоговый показатель человеческого фактора общественного развития. Разновидностью этого понятия является термин «человеческие ресурсы» (или «кадровый потенциал»).

⁶ Щекин Г.В. Указ соч. С. 455.

При этом выделяют следующие основные аспекты изучения человеческих ресурсов:⁷

- индивидуально-психологический (уровень личности);
- социально- психологический (уровень коллектива);
- социологический или социально-экономический (уровень общества и его подструктур).

Таким образом, *человеческие ресурсы* представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и является обобщающим показателем человеческого фактора развития общественного производства.

При этом различают человеческие ресурсы организации, региона, отрасли, страны и, соответственно, различные уровни управления человеческими ресурсами, что отражается в конкретной кадровой политике (предприятия, министерства, государства).

Рабочая сила непосредственно соединена со средствами производства и воссоединена с личностью. Носителями единичной рабочей силы являются все трудоспособные члены общества, фактические или потенциальные работники производственной и непроизводственной сфер всех категорий. При этом различают общую и профессиональную трудоспособность. *Общая трудоспособность* предполагает способность работника к труду, не требующему специальной подготовки. *Профессиональная трудоспособность* – это способность работника к конкретному труду в определенной отрасли профессиональной деятельности, которая предполагает специальную подготовку.

Таким образом, *рабочая сила* представляет собой способность к труду, совокупность физических и духовных способностей человека, используемых в производственной деятельности. Непосредственную основу рабочей силы составляет трудоспособность, т.е. состояние здоровья, а также знания, навыки и умения, позволяющие человеку выполнить работу определенного качества и объема.

Термин «трудовые ресурсы» используют преимущественно как планово-учетный измеритель рабочей силы. Различие понятий «рабочая сила» и «трудовые ресурсы» состоит в том, что, трудовые ресурсы имеют количественные и социально-демографические рамки, а рабочая сила нет.

Таким образом, *трудовые ресурсы* – это часть населения, имеющее необходимое физическое развитие, здоровья, образование, культуру, спо-

⁷ Щекин Г.В. Указ соч. С. 443-444.

способности, квалификацию и обладающего профессиональными знаниями в сфере общественно полезной деятельности.

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги. К трудовым ресурсам относятся люди как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться⁸.

В отличие от трудовых ресурсов, объединяющих все трудоспособное население страны (как занятых, так и потенциальных работников), понятие «кадры» включает в себя постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с различными организациями.

Под *кадрами* обычно понимают штатных квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности⁹.

В рамках отдельных организаций наиболее употребляемым понятием является «персонал», т.е. люди со сложным комплексом индивидуальных качеств – социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и др., наличие которых и отличает их от вещественных факторов производств (сырья, машин, энергии, капитала).

Персонал (от лат. personally – личный) – это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев¹⁰.

Основными признаками персонала являются:¹¹

- наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором. Однако на практике в отдельных случаях отсутствует формальное юридическое оформление найма. Работающие собственники и совладельцы организации включаются в состав персонала, если они кроме причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что участвуют своим личным трудом в деятельности организации;

- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), нали-

⁸ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. С. 53-54.

⁹ Щекин Г.В. Указ соч. С. 445.

¹⁰ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 56.

¹¹ Там же. С. 56-57.

чие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, а следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих;

- целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

В отличие от кадров персонал является более широким понятием. Персонал – это весь личный состав организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам. Иными словами, основные характеризующие составляющие понятия «кадры» – постоянство и квалификация работников – для понятия «персонал» не являются обязательными. Персоналом называют постоянных и временных работников, представителей квалифицированного и неквалифицированного труда.

Таким образом, *объект кадровой политики* характеризуется различными понятиями и определениями. Наиболее широким из них является «человеческий фактор», наиболее узким – «кадры».

Наиболее широким обобщающим объектом кадровой политики являются человеческие ресурсы, представляющие одну из ведущих характеристик населения как производителя духовных и материальных ценностей и охватывающие совокупность различных качеств людей. В зависимости от уровня реализации кадровой политики это понятие может экстраполироваться на различные объекты социального управления – человеческие ресурсы страны, региона, отрасли, предприятия и т.п.

Кадры представляют собой и *объект и цель кадровой политики*, реализация которой предполагает формирование, распределение и рациональное использование квалифицированных работников, занятых в производственных и непроизводственных отраслях общественного производства, т.е. собственного кадров.

Схематически дифференциация понятий, определяющих объект кадровой политики, показана на рис. 1.1.

Предметом кадровой политики являются система управления человеческими ресурсами.

Общая цель системы управления человеческими ресурсами состоит не только в эффективном их использовании, но и в эффективной их подготовке, распределении и перераспределении между отраслями народного хозяйства и по территории страны.



Рис. 1.1. Объекты кадровой политики

Управление человеческими ресурсами предусматривает формирования, распределения, перераспределения, использования и возмещения человеческих ресурсов с целью наиболее полного удовлетворения общественных и личных потребностей в материальных и духовных благах при оптимальных затратах живого труда.

Управление человеческими ресурсами осуществляется на основе сочетания принципов отраслевого (управление на уровне отрасли, предприятия, цеха, участка) и территориального (управление на уровне государства, области, города, района), каждый из которых специфичен. Особенность управления человеческими ресурсами состоит в необходимости всестороннего учета интересов личности, организации, региона и всего общества, обеспечения их органического сочетания.

Комплексный подход к управлению человеческими ресурсами как целостной системе предполагает учет всех звеньев, взаимосвязей и взаимодействий политических, экономических, социальных, психологических, демографических, правовых и других аспектов управления.

Управление человеческими ресурсами составляет основное содержание кадровой политики. Оно направлено, во-первых, на формирование качественного кадрового потенциала и удовлетворение потребностей общественного производства в квалифицированных кадрах; во-вторых, на обеспечение эффективной занятости и его оптимальное распределение между отраслями и регионами страны; в-третьих, на рациональное использование персонала предприятий, организаций, учреждений. Поэтому управление

человеческими ресурсами как система охватывает три подсистемы, каждая из которых состоит из ряда направлений и элементов, имеющих самостоятельное значение, но способствующих решению общей задачи.

В целом кадровая политика как *система управления человеческими ресурсами* охватывает следующие подсистемы¹².

1. **Управление трудовыми ресурсами.** Обеспечивает процессы формирования и возмещения человеческих ресурсов путем:

- *управления демографическими процессами* (рождаемость, смертность, брачность, улучшение положения женщин, забота о семье и детях);

- *управления образованием* (дошкольное образование, общеобразовательная подготовка, подготовка рабочих кадров непосредственно на производстве и в системе профобразования, подготовка специалистов в вузах, послевузовское образование, повышение квалификации, переподготовка) и *профессиональной ориентацией*;

- *управления социальным развитием* (расширение непроизводственной сферы, регулирование фондов потребления, обеспеченность продуктами питания и товарами, здравоохранение, использование свободного времени, обеспеченность жильем, развитие бытового обслуживания и общественного питания, социальная работа и др.).

Для подсистемы управления трудовыми ресурсами определяющее значение имеет проведение активной социальной политики, предусматривающей меры по повышению рождаемости, общеобразовательного, профессионально-квалификационного и культурного уровней, охране, укреплению здоровья людей и т.п. Главная задача этой подсистемы – выработать оптимальный механизм формирования трудовых ресурсов в целом по стране, области, районам и городам, а также реализовать выбранный вариант путем осуществления соответствующей политики в области народонаселения, социального развития, образования и профессиональной ориентации.

2. **Управление занятостью** обеспечивает процессы распределения человеческих ресурсов путем организации:

- *управления рабочими местами* (учет действующих и создание новых рабочих мест в производственной и непроизводственных сферах хозяйства, организация общественных работ, социальная защита безработных);

- *управления первичным распределением* (профессиональный подбор и направление выпускников общеобразовательных школ, профессиональ-

¹² Щекин Г.В. Указ соч. С. 450.

но-технических училищ и высших учебных заведений в различные отрасли народного хозяйства);

- *управления перераспределением* (профессиональный отбор, организация переподготовки, трудоустройство, организованный набор, территориальное перераспределение, переводы и перемещения работников).

Назначение подсистемы управления занятостью состоит в том, чтобы совокупную рабочую силу привести в соответствие с потребностями общественного производства, поскольку общество для своего развития должно выполнять определенный набор работ, обусловленный разделением труда. Эти работы распределяются по отраслям народного хозяйства и территории страны. Отсюда возникает система производственных и территориальных взаимосвязей, что требует научно обоснованного социально-экономического прогнозирования.

При идеальном функционировании этой подсистемы достигается сбалансированность между наличием рабочей силы и рабочих мест, между ее качеством и количеством, между трудовыми затратами и их восполнением.

3. Управление персоналом обеспечивает процессы использования (потребления) человеческих ресурсов путем организации:

- *управления трудом* (совершенствование производственных процессов, разделения и кооперации труда, методов труда и организации рабочих мест, укрепление дисциплины труда, улучшение условий труда и его охраны, организация оплаты труда и его стимулирования);

- *управления кадрами* (кадровой работой) на уровне предприятий, организаций и учреждений (комплектование и подготовка кадров, оценка и расстановка, организация профессиональной адаптации и внутрифирменной мобильности, мотивация и воспитание работников, снижение текучести и др.);

- *управления социально-демографическими процессами* (помощь семьям, строительство и содержание объектов социально-культурного назначения, жилья, улучшение медицинского обслуживания, организация досуга, повышение общеобразовательного и культурного уровня работников).

Подсистема управления персоналом в процессе воспроизводства человеческих ресурсов является ведущей и характеризуется тем, что в ней реализуются способности человека к труду, производству материальных и духовных благ. Именно в этой подсистеме происходит процесс использования человеческих ресурсов, что определяет ее ведущую роль во всей системе рассматриваемого социального управления.

Комплексная система управления человеческими ресурсами показана на рис. 1.2.

Таким образом, объектом кадровой политики являются человеческие ресурсы, предметом – система управления человеческими ресурсами, включающая в себя ряд подсистем, а целью – формирование, подготовка, расстановка и рациональное использование высококвалифицированных кадров различных отраслей хозяйства и направлений деятельности.

Определение объекта и предмета кадровой политики имеет важное значение для дифференциации уровней управления человеческими ресурсами (для отраслевого уровня наиболее употребимой характеристикой человеческих ресурсов являются кадры и персонал, для территориального – трудовые ресурсы и рабочая сила); сфер реализации кадровой политики (управление трудовыми ресурсами, занятостью и персоналом); подготовки в области менеджмента человеческих ресурсов всех уровней и сфер деятельности.



Рис. 1.2. Комплексная система управления человеческими ресурсами

1.3. Субъекты и виды кадровой политики

Как и всякая целесообразная деятельность, кадровая политика имеет свою структуру. К числу ее важнейших элементов следует отнести: субъект, средства, объект кадровой политики, а также среду (социальные условия, социум), в которой разрабатывается и осуществляется кадровая политика. Особенность этого вида социальной практики состоит в том, что ее содержание обусловлено целями деятельности организации, предприятия, а также стратегией развития общества, характеристиками государства, то есть той социальной средой, в которой она осуществляется.

Многообразие социальной практики порождает и многообразие *субъектов кадровой политики*. В масштабах общества функциями субъекта кадровой политики наделяется государство, как социальный институт, обладающий властью упорядочения общественных отношений, обеспечения целостности общества, развития и безопасного существования человека. В зависимости от того, какие господствующие социально-экономические отношения, какой тип и форма государства, какие функции ему делегирует общество, оно способно обеспечить условия для свободного развития и реализации человеком своих способностей. В таком случае правомерно говорить о государственной кадровой политике. Она имеет свои особенности в политических режимах, которые могут быть в государстве – демократическом или тоталитарном, так и в разных формах государственного устройства – унитарном или федеративном. Однако, независимо от этого предметной областью деятельности государства, как субъекта кадровой политики, выступают наиболее общие, стратегические направления, которые необходимо разрабатывать, концентрировать ресурсы, формировать и создавать условия для реализации профессиональной трудоспособности граждан.

Субъект управления человеческими ресурсами – государство – разрабатывает комплекс социально-экономических и организационно-правовых мер, направленных на эффективное формирование, распределение, перераспределение и использование.

В федеративном государстве государственная кадровая политика включает в себя и региональную государственную кадровую политику. На их основе формируется кадровая политика в муниципальных образованиях. В таком случае правомерно говорить о том, что субъектами кадровой политики, к примеру, в регионах России, являются органы государственной власти и органы местного самоуправления субъектов РФ. Следует также сказать о том, что субъектами кадровой политики выступают раз-

личные органы государства, например, министерства, ведомства, как институты государства. Их объектом являются кадры государственной и муниципальной службы. В настоящее время многие министерства и ведомства имеют разработанные документы, где представлены основные положения проводимой ими кадровой политики.

Функцию управления человеческими ресурсами наряду с государственными осуществляют и негосударственные органы; к субъекту управления человеческими ресурсами относятся также профессиональные союзы и ассоциации, предпринимательские структуры, трудовые коллективы и др.

Субъектами кадровой политики могут выступать политические партии. Они, в основе своей, создаются для того, чтобы выражать и отстаивать интересы тех или иных социальных слоев общества и быть способными их реализовать в случае прихода к власти в государстве. Поэтому политические партии разрабатывают свою кадровую стратегию, которую следует рассматривать как кадровую политику партии.

Субъектами кадровой политики являются и крупные общественные объединения, и религиозные организации, церковь в целом, а также такие институты гражданского общества, как, например, профессиональные союзы в лице их органов управления.

Кадровая стратегия разрабатывается на предприятиях и в организациях для обеспечения реализации их целей. В таком случае субъектом кадровой политики являются их органы управления, как правило, это советы директоров акционерных обществ или руководители предприятий и организаций.

Это открытые, или легитимные субъекты кадровой политики. Они действуют в соответствии с принятыми в государстве нормативными правовыми актами и/или актами, которые определяют их статус и функционирование. Их действия и содержание разрабатываемой ими кадровой политики, как правило, открыты, в определенной мере подконтрольны институтам гражданского общества, государству, в том или ином объеме известны персоналу организации. В условиях развитых рыночных отношений и рынка труда, кадровые стратегии субъектов управления призваны выполнять стимулирующую роль для привлечения наиболее квалифицированных специалистов.

Однако кроме открытых субъектов кадровой политики могут быть и скрытые, латентные или нелегитимные субъекты кадровой политики. Смысл их кадровой политики диктуется и ограничивается прагматичными задачами. Она призвана осуществлять кадровое обеспечение их интересов и, как правило, противоречит интересам общества или большинства со-

циума. К таким субъектам можно отнести, неформальные, корпоративные или клановые группы, а также криминальные сообщества. Формируется кадровая политика таких субъектов управления на основе корпоративных традиций, норм, установок лидеров.

Масштабами области деятельности субъекта управления, его легитимными полномочиями задаются уровни, а спецификой его предметной деятельности – разновидности кадровой политики. В структуре *уровней кадровой политики* как социального явления можно выделить:¹³

– государственную кадровую политику (федеральная государственная кадровая политика и региональная государственная кадровая политика);

– кадровую политику органов государственного управления;

– муниципальную кадровую политику;

– кадровую политику предприятий и организаций.

Среди *разновидностей кадровой политики* следует указать на:

– кадровую политику в государственных и муниципальных органах управления;

– кадровую политику в государственных и муниципальных предприятиях и организациях;

– кадровую политику в коммерческих и некоммерческих организациях;

– кадровую политику в общественных объединениях;

– кадровую политику церкви;

– кадровую политику в политических партиях и общественно-политических движениях;

– кадровую политику криминальных сообществ;

– кадровую политику неформальных социумов.

По содержанию кадровая политика охватывает такие проблемы:¹⁴

- целенаправленное, планомерное и сбалансированное формирование и подготовка квалифицированных работников, непрерывное повышение их профессионального мастерства, всестороннее и постоянное воспитание кадров;

- распределение и перераспределение работников по сферам занятости, регионам страны и видам профессиональной деятельности;

- рациональное использование кадров, моральное и материальное стимулирование их деятельности, развитие специальных способностей, формирование удовлетворенности трудом;

¹³ Управление персоналом. / Под ред. А.И. Турчинова.

¹⁴ Щекин Г.В. Указ соч. С. 455-456.

- организация кадровой и социальной работы, контроль за деятельностью кадров; формирование и развитие комплексной системы управления человеческими ресурсами.

Таким образом, кадровая политика как система управления человеческими ресурсами предприятия, региона, отрасли и страны в целом включает в себя ряд основных направлений, важнейшими из которых являются следующие¹⁵.

Демографическая политика – часть кадровой политики государства, направленная на управление процессами демографического развития страны и ее отдельных регионов, т.е. воспроизводством и миграцией по территории страны.

Политика в области образования – часть кадровой политики, целью которой является всестороннее развитие человека, его умственных и физических способностей, воспитание высоких нравственных качеств, формирование граждан, способных к сознательному общественному и профессиональному выбору, обогащение на этой основе кадрового потенциала страны, обеспечение народного хозяйства квалифицированными работниками.

Политика в области занятости – часть общегосударственной кадровой политики, связанная с обеспечением трудоспособности населения рабочими местами и участие его в хозяйственной деятельности общества. Цель этой политики – создать такие материально-технические и социально-экономические условия, в соответствии с которыми каждому трудоспособному члену общества предоставляется объективная возможность участвовать в общественно полезном труде.

Политика в области труда и заработной платы – часть кадровой политики, связанная с осуществлением контроля за мерой труда и потребления материальных и духовных благ, регулированием трудовых отношений и оплаты труда, его материальным стимулированием, состоянием и укреплением трудовой и производственной дисциплины, характером и условиями труда, его содержанием и др.

Социальная политика – часть кадровой политики, направленная на создание благоприятных условий для наиболее полного развития человека, его личностного потенциала за счет всемерного улучшения труда и быта людей, организации здравоохранения, торгового и бытового обслуживания населения, развития жилищно-коммунального хозяйства, органи-

¹⁵ Щекин Г.В. Указ соч. С. 456.

зации социального обеспечения, развития культуры и искусства, поднятия уровня жизни и др.

Структура кадровой политики государства показана на рис. 1.3.

Таким образом, управлять человеческими ресурсами – означает с учетом общественных потребностей регулировать демографические процессы, готовить квалифицированные кадры, оптимально распределять их между отдельными отраслями и территориями страны, эффективно использовать человеческие ресурсы в народном хозяйстве, создавать необходимые условия для высокопроизводительного и качественного труда, постоянно поднимать уровень жизни населения.



Рис. 1.3. Структура кадровой политики государства

Специалисты отмечают следующие *особенности государственной кадровой политики*, отличающие ее от других уровней кадровой политики:¹⁶

1) государственная кадровая политика формируется на основе изучения тенденций социального развития и представлена легитимным социальным институтом общества – государством. Именно государство призвано определять основные направления, которые обеспечивают формирование кадрового потенциала, профессиональной трудоспособности граждан и создать условия для ее востребованности в обществе;

2) в государственной кадровой политике задаются наиболее общие правовые основы для разработки и реализации кадровой политики для общества в целом и для всех остальных субъектов кадровой политики. В

¹⁶ Управление персоналом. / Под ред. А.И. Турчинова.

силу этого ее положения, носят обязательный характер для всех иных субъектов кадровой политики;

3) объектом государственной кадровой политики выступает кадровый потенциал общества, наиболее общие принципы формирования трудовых и кадровых отношений, а также кадры государства – государственные и муниципальные служащие.

Таким образом, в государственной кадровой политике находят отражение вопросы регулирования содержания, качество и стратегия, приоритеты формирования кадрового потенциала общества. Важным объектом государственной кадровой политики является разработка принципов и механизмов востребованности кадрового потенциала. Для этого могут использоваться различные средства: экономические и административные методы, жесткое планирование, распределение, закрепление.

В содержании государственной кадровой политики находят отражение основные принципы защиты общества от непрофессионализма в тех видах труда, которые носят профессиональный характер, небезопасны для общества и для здоровья человека, как потребителя результатов профессиональной деятельности. Для этого государство устанавливает, например, лицензирование видов профессиональной деятельности человека в сложных и опасных видах труда, разрабатывает механизмы и правила, а также систему контроля за этими видами деятельности, систему полномочий и ответственности государственных органов и должностных лиц в этом направлении.

Важным объектом государственной кадровой политики является разработка принципов и определение механизмов защиты интересов профессионалов, изучение последствий индивидуальной профессионализации человека в том или ином виде деятельности и установление для них системы льгот, гарантий, условий снижения рисков профессиональных заболеваний, ограничений, которые являются обязательными для всех других субъектов кадровой политики.

Таким образом, государственная кадровая политика выступает как стратегия государства по воспроизводству и рациональной реализации профессиональной трудоспособности граждан, кадрового потенциала общества.

С упрочением в обществе демократических основ происходит и трансформация функций государственной кадровой политики. Из средства борьбы за власть или ее удержание, она должна превратиться в важнейший ресурс эффективного социального управления посредством рациональной реализации ценнейшего капитала общества – профессиональ-

ных возможностей человека. Такую функцию она обретает и в организациях, по мере развития кадровой культуры субъектов управления и возрастания цены профессионального опыта человека.

Кадровая стратегия легитимных субъектов кадровой политики имеет свои особенности. Их кадровая политика разрабатывается с учетом принятых в обществе концептуальных положений государственной кадровой политики и имеющих нормативную правовую основу.

Эти уровни кадровой политики носят более гибкий характер, обусловленный стратегией субъекта кадровой политики. Они могут иметь значительно меньшие временные сроки, чем государственная кадровая политика, чаще подлежат коррекции.

Кадровая политика этих субъектов управления имеет относительную степень самостоятельности, обусловленную спецификой предметной области деятельности (специализацией) организации, предприятия и самого субъекта кадровой политики. Специализация предприятия накладывает отпечаток на структуру должностей, рабочих мест, а, следовательно, и на структуру профессий и специальностей, половозрастной состав персонала, уровень его образования. Эти факторы оказывают влияние на содержание кадровой политики предприятия и организации. Немалую роль на формирование содержания кадровой политики оказывают ресурсные и, прежде всего, финансовые возможности организации, уровень подготовленности самого субъекта кадровой политики и понимания ее роли в управленческой деятельности.

ГЛАВА 2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Содержание и задачи кадровой политики

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия – обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Поэтому для того чтобы обеспечить эффективную работу организации, необходимо, чтобы персонал был компетентен, работоспособен и надежен. Повышение качества товаров, работ, услуг в современных условиях возможно при наличии в организациях высококвалифицированных работников. Высококвалифицированный персонал – залог успеха любой компании. Именно от того, насколько квалифицированными являются кадры, зависит прибыльность и эффективность деятельности организации.

Цели и задачи управления персоналом реализуются через кадровую политику, выбор которой связан с конкретизацией стратегии и тактики реализации кадровой работы по всем ее направлениям.

Кадровая политика является важным элементом деятельности любой организации. Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. «Политика компании – это общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей¹⁷».

Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации – ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов¹⁸.

Назначение кадровой политики – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Для достижения поставленных целей особенно важно обеспечить требуемое организации производственное поведение каждого из ее сотрудников. Как и стратегия развития организации в целом, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой. Кадровая политика является ча-

¹⁷ Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2007.

¹⁸ Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002.

стью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития. Место и роль кадровой политики в общей политике организации показано на рис. 2.1.

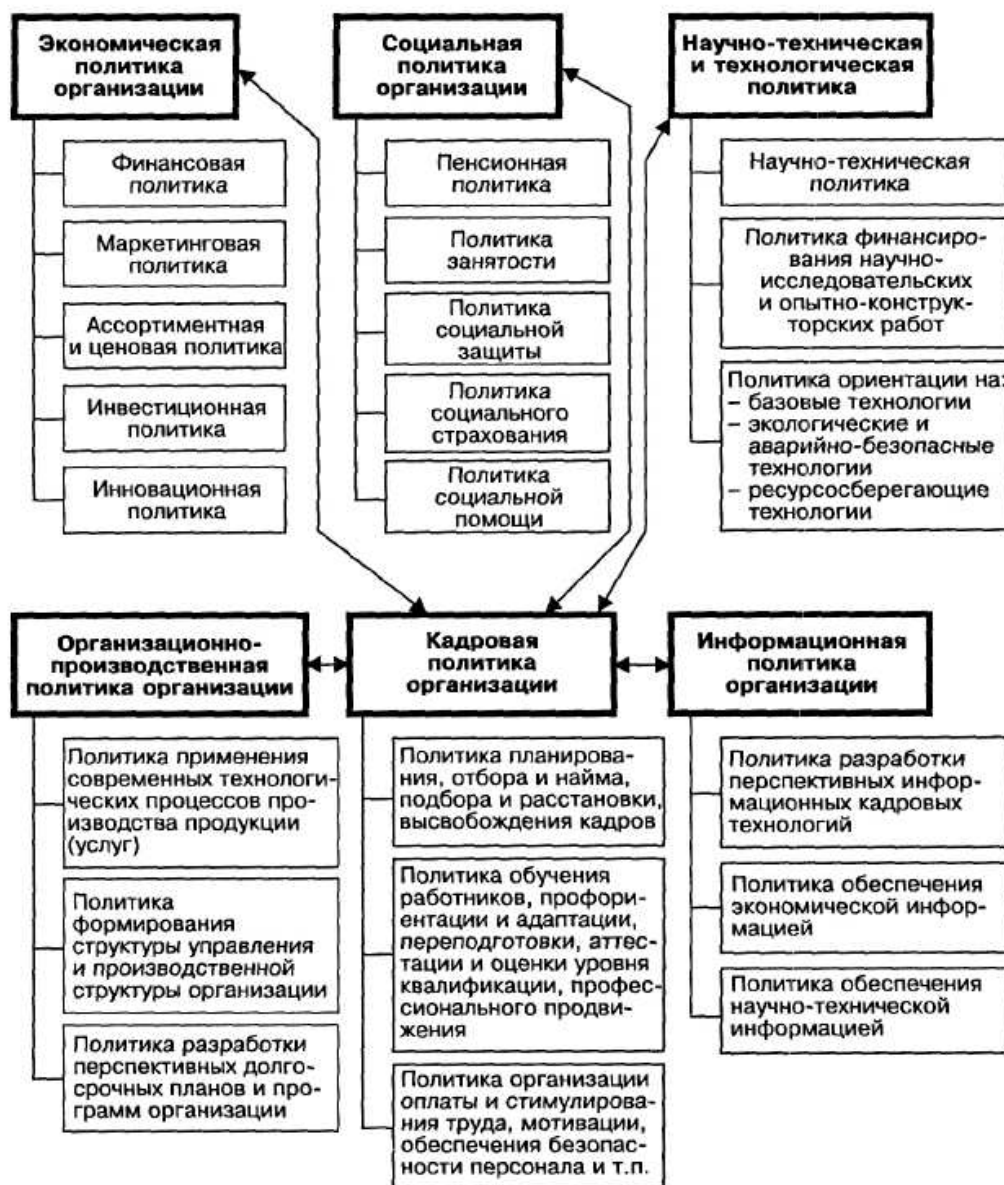


Рис. 2.1. Место и роль кадровой политики в политике организации

Существует достаточно много определений понятия «кадровая политика».

Кадровая политика – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагиро-

вать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации¹⁹.

Кадровая политика – это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в достижении целей, стоящих перед организацией²⁰.

Кадровая политика – это система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы, методы работы с персоналом²¹.

Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом²².

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование²³.

В широком смысле кадровая политика – это система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.

Нередко при широком понимании кадровой политики необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. Косвенно это находит свое отражение в философии организации, коллективном договоре и правилах внутреннего распорядка. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — могут заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации.

В узком смысле кадровая политика – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

В этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей фирмы» состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образова-

¹⁹ Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Норма – Инфра-М, 1998. С. 110-111.

²⁰ Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008.

²¹ Филина Ф.Н. Все о работе директора по кадрам: лучшие кадровые решения. – М.: ГроссМедиа, 2007.

²² Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М.; Новосибирск: НГАЭиУ, 2003.

²³ Управление персоналом. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.

ем», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Цель кадровой политики организации – обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики²⁴.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. Принятие решений в области кадровой политики происходит по всем направлениям деятельности организации: управление научно-технической деятельностью, управление производством, управление экономической и внешнехозяйственной деятельностью, управление персоналом организации.

Поскольку задачей кадровой политики является обеспечение этих направлений деятельности организации необходимыми работниками, очевидно, что решения вопросов найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочих мест, использования персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом и нововведениями, безопасности, здоровья, высвобождения персонала, определения стиля руководства сильно влияют на принятие решений в области хозяйственной политики организации. Например, в областях научно-технической, производственной, экономической, внешнехозяйственной деятельности.

Все виды деятельности организации должны способствовать достижению этой цели. Одним из видов деятельности организации является управление персоналом. Из главной цели кадровой политики можно вывести подцели для управления персоналом, например, предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества к конкретному сроку, на установленный период, на определенные рабочие места. На основе таких целевых установок можно определить содержание кадровой политики в организации.

Следует учитывать, что не только организация, но и каждый работник имеют свои цели. Если исходить из необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать основной принцип кадровой политики. Он заключается в том, что одинаково необходимо достижение как индивидуальных, так и организационных целей. Это означает, что при возникновении конфликтов нужно искать справедливые компромиссы, а не отдавать предпочтение целям организации.

²⁴ Кибанов А. Найти компромисс между администрацией и работниками // Кадры. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 1.

Правильное понимание сущности кадровой политики возможно лишь в том случае, если в полной мере учитывается это обстоятельство. Практика последних лет показывает, что этот принцип соблюдается в организациях все в большей степени.

Важнейшие принципы отдельных направлений кадровой политики организации и их характеристика приведены в табл. 2.1²⁵.

Таблица 2.1. Характеристика важнейших принципов отдельных направлений кадровой политики организации

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала	Принцип соответствия Принцип профессиональной компетенции Принцип практических достижений Принцип индивидуальности	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека Уровень знаний, соответствующий требованиям должности Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных) Облик, уровень развития интеллекта, характер, намерения, стиль руководства
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип конкурентности Принцип ротации Принцип индивидуальной подготовки Принцип проверки делом Принцип соответствия должности Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Отбор кандидатов на конкурсной основе Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе Эффективная стажировка на руководящих должностях Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.

²⁵ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 193-194.

Направления	Принципы	Характеристика
4. Оценка и аттестация персонала	<p>Принцип отбора показателей оценки</p> <p>Принцип оценки квалификации</p> <p>Принцип оценки осуществления заданий</p>	<p>Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок</p> <p>Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности</p> <p>Оценка результатов деятельности</p>
5. Развитие персонала	<p>Принцип повышения квалификации</p> <p>Принцип самовыражения</p> <p>Принцип саморазвития</p>	<p>Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала</p> <p>Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения</p> <p>Способность и возможность саморазвития</p>
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	<p>Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы</p> <p>Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций</p> <p>Принцип мотивации</p>	<p>Эффективная система оплаты труда</p> <p>Конкретность описания задач, обязанностей и показателей</p> <p>Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда</p>

Кадровая политика организации тесно связана с производственной и управленческой политикой, проводимой руководством. Она реализуется через систему работы с персоналом, т.е. конкретные меры по организации кадровой политики. К таким мерам относятся:

- кадровое планирование;
- организация, подбор и расстановка работников;
- формирование кадрового резерва руководства;
- организация труда;
- оценка деловых и профессиональных качеств работников;
- мотивация и стимулирование работников;
- подготовка и повышение квалификации работников.

Объектами кадровой политики являются:

- планирование персонала;
- поддержание занятости;

- организация обучения;
- стиль, методы руководства;
- стимулирование;
- решение социальных проблем;
- обмен информацией и т.д.

Основными *функциями кадровой политики* являются:

- обоснованность методологических принципов работы с персоналом;
- определение общих требований к персоналу и расходам на него;
- выработка позиций по отдельным направлениям работы с людьми (привлечение, перемещение, оценка, увольнение, разрешение трудовых конфликтов, стимулирование, налаживание социального партнерства, адаптация, обучение, развитие и т.д.);
- информационная поддержка управления человеческими ресурсами;
- контроль персонала.

При этом решаются следующие конкретные задачи:²⁶

1. Определение общей стратегии, целей управления персоналом, формирование идеологии и принципов кадровой работы. Построение системы мотивации в организации. Идеология кадровой работы может быть отражена в виде документа, содержащего моральные нормы в работе с кадрами организации и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, включая руководителя организации. По мере развития организации и изменения внешних условий идеология кадровой работы может уточняться.

2. Планирование потребности организации в персонале с учетом существующего кадрового состава. Планирование осуществляется с учетом факторов, влияющих на потребность в персонале (стратегия развития организации, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и так далее).

3. Привлечение, отбор и руководство персоналом. Для этого необходимо разработать критерии отбора персонала и оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри организации) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала. Для организации руководства персоналом рекомендуем разработать должностные инструкции и определить содержание работ на каждом рабочем месте, разработать четкую систему оплаты труда, осуществлять планирование и контроль за работой персонала.

²⁶ Филина Ф.Н. Указ соч.

4. Повышение квалификации персонала и его переподготовка. Для этого рекомендуется определить формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения организации, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, с отрывом или без отрыва от производства и так далее).

5. Построение и организация рабочего процесса, в том числе определение рабочих мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ и другое.

Таким образом, *основными направлениями кадровой политики организации* являются:²⁷

- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- планирование потребности организации в персонале; прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;
- подбор и расстановка персонала;
- разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;
- рационализация затрат на персонал организации;
- разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;
- организация труда и рабочего места;
- разработка программ занятости и социальных программ;
- эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;
- анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов;
- обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;
- разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

²⁷ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 195.

2.2. Характеристика основных типов кадровой политики

В различных организациях существуют разные типы кадровой политики, но их можно сгруппировать по двум принципам²⁸.

Первый принцип свидетельствует об уровне осознанности руководством организации методов и правил, лежащих в основе политики управления персоналом и с помощью которых осуществляется непосредственное управленческое воздействие на работу с кадрами. По данному принципу можно выделить следующие типы кадровой политики: активная, пассивная, превентивная, реактивная.

Второй принцип показывает принципиальную ориентацию руководства на внутренние или внешние источники набора кадров и на степень открытости организации по отношению к внешней среде, окружающей организацию. Здесь традиционно выделяют два типа кадровой политики: открытая и закрытая.

Рассмотрим подробнее каждый из упомянутых вариантов кадровой политики.

Пассивная кадровая политика характеризуется следующими особенностями:

- руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении своего персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий;

- для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств деловой оценки работников, системы диагностики мотивации персонала;

- руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто без попыток понять причины возникновения конфликтной ситуации и их возможные последствия.

Реактивная кадровая политика характеризуется следующими особенностями:

- руководство организации стремится контролировать факторы, свидетельствующие о возникновении негативных ситуаций в отношениях с кадрами, предпринимает меры по снижению негативных факторов и стремится понять их причины;

²⁸ Управление персоналом. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. С. 128-132.; Кибанов А. Найти компромисс между администрацией и работниками // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 1.

- служба кадров, как правило, обладают средствами для выявления подобных ситуаций и принятия экстренных мер. Предметом специального внимания руководства становятся мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду;

- недостатком такой политики является недостаточная прогнозируемость возникновения кадровых проблем в среднесрочной перспективе деятельности компании.

В подлинном смысле слова о *превентивной кадровой политике* можно говорить лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств, для влияния на ситуацию. Работники кадровой службы подобных предприятий располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношении. В ней также обычно представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды, то можно говорить о наличии в данной организации *активной кадровой политики*.

С точки зрения механизмов, которые используются руководством организации, можно выделить два вида активной кадровой политики – рациональную и авантюристическую.

При *рациональной* кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

Рациональная кадровая политика предполагает:

1) возможность реализации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности.

2) гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии реализации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно.

Такой подход предполагает постоянную смену состава исполнителей, которая зависит от перехода организации с одной стадии развития на другую, и позволяет выстраивать долгосрочные траектории карьеры для сотрудников.

При *авантюристической* кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программу развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, хотя и верном представлении о целях работы с персоналом. Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация при наборе кадров обращается к внешним источникам, существующим на рынке труда. Любой работник может прийти работать в компанию на любом уровне – как на низшем, так и на высшем, если он обладает соответствующей квалификацией, даже без учета работы в организациях данной отрасли. К организациям, реализующим такой тип кадровой политики, относятся многие современные российские фирмы, занимающиеся консалтинговой деятельностью, телекоммуникационными проектами. Часто на работу принимаются студенты, обучающиеся в различных вузах и тем самым приобретающие не только теоретические знания, но и практический опыт работы. Кадровая политика открытого типа может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции к своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика такого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов. При осуществлении закрытой кадровой политики предпочтение в вопросах мотивации и стимулирования отдается мотивации, т.е. удовлетворению потребностей в социальных отношениях, стабильности, безопасности. К таким организациям относятся крупные государственные предприятия, такие как Московский метрополитен, Российские железные дороги, Газпром и предприятия негосударственного сектора экономики, унаследовавшие госсобственность и традиции управления персоналом, свойственные плановой экономике СССР.

Особенности реализации кадровых процессов при открытой и закрытой кадровой политике²⁹ приведены в табл. 2.2.

Конец XX в. ознаменовался начавшимся переходом к новой технологии кадрового менеджмента: от управления персоналом – к управлению человеческими ресурсами. Основные отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом³⁰.

1. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

2. Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

3. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

4. Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировав-

²⁹ Управление персоналом. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.

³⁰ Там же.

ших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

Таблица 2.2. Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предположенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации
Продвижение персонала	С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, а с другой – вполне вероятно «головкружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Инновационное поведение необходимо либо специально инициировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия

5. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а

поэтому и не был заинтересован в долгосрочных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия, и улучшение качества условий труда.

6. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

7. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

При этом отмечается, что в управлении человеческими ресурсами можно выделить два подхода:

1) рационалистический – высокая степень адаптируемости фирмы к конкурентной среде обеспечивается гибкостью форм контрактации персонала, интенсификацией труда высококвалифицированных работников и участием работников в распределении прибылей;

2) гуманистический – ответственность за создание конкурентных преимуществ фирмы берут на себя сами работники, а их вовлеченность в дела корпорации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство.

С учетом изложенного, кадровая политика современных организаций должна соответствовать следующим требованиям:³¹

1. Кадровая политика *должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия*. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика *должна быть достаточно гибкой*. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов

³¹ Шапиро С.А., Шатаева О.В. Указ соч.; Маслов Е.В. Указ соч.

персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.

3. Кадровая политика *должна быть эффективной с экономической точки зрения*, так как формирование квалифицированного трудового потенциала организации связано с существенными финансовыми издержками, т.е. исходить из реальных финансовых возможностей предприятия.

4. Кадровая политика *должна обеспечивать индивидуальный подход к различным социальным группам*, работающим на предприятии, что особенно важно при осуществлении политики мотивации и стимулирования персонала.

Ряд авторов дополняют основные требования к кадровой политике организации:³²

5. Кадровая политика должна вырабатываться в результате обсуждения и консультаций на различных уровнях компании.

6. Кадровая политика должна быть четко и ясно сформулирована в письменном виде и охватывать все основные направления работы с персоналом.

7. Следует предусмотреть пути и механизмы доведения утвержденной кадровой политики до всех сотрудников организации.

8. Кадровая политика должна быть обеспечена необходимыми ресурсами.

9. Кадровая политика должна содержать в себе конкретные практические шаги по ее реализации.

10. Отдельные направления кадровой политики (например, комплектование штата, адаптация и обучение персонала) должны быть связаны между собой, объединяться общей идеологией и дополнять друг друга.

Следовательно, выбранная кадровая политика должна быть направлена на получение в работе с персоналом социально-экономического эффекта, способствующего высокопроизводительной деятельности всей организации.

³² Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.

2.3. Стратегия управления персоналом

Кадровая политика осуществляется через методы кадровой работы, но в то же время не следует забывать, что кадровая политика рассчитана на долгосрочную перспективу, а кадровая работа – на оперативное решение текущих кадровых задач, что и отражает взаимосвязь между стратегией и тактикой организационного развития.

В современных российских организациях разработанная кадровая политика предусматривает, в первую очередь, формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию развития организации³³.

Стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе³⁴.

Цель стратегического управления персоналом – обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период³⁵.

Под конкурентоспособным трудовым потенциалом организации следует понимать способность ее работников выдерживать ее конкуренцию по сравнению с работниками аналогичных организаций. Конкурентоспособность обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма и компетентности, личностных качеств, инновационного и мотивационного потенциала работников.

Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи:

1. Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией.
2. Формирование внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создают условия и стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления.

³³ Кибанов А., Ушакова М. Концепции стратегии кадровой политики организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 10.

³⁴ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 203.

³⁵ Там же.

3. Исходя из установок стратегического управления и формируемых им конечных продуктов деятельности можно решать проблемы, связанные с функциональными организационными структурами управления, в том числе управления персоналом. Методы стратегического управления позволяют развивать и поддерживать гибкость оргструктур.

4. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом.

Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

Объектом стратегического управления персоналом выступает совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на методах стратегического управления персоналом.

Необходимость стратегического управления в российских условиях объясняется следующими причинами³⁶.

Во-первых, за последние десять лет радикально изменилась среда, в которой действуют отечественные организации. Для успешного в ней функционирования отечественным организациям необходим долгосрочный план мероприятий по достижению поставленных целей с указанием конкретных способов поведения в той или иной ситуации, методов реагирования на изменения внешней маркетинговой среды.

Во-вторых, уход от централизованного планирования, приватизация и весь ход экономических преобразований в России требуют от руководителей умения предвидения, формулирования стратегии, определения достоинств и конкурентных преимуществ, ликвидации стратегических угроз и опасностей, то есть использования всех инструментов стратегического управления.

В-третьих, применение идей и принципов стратегического управления, необходимость изменений в системе управления актуальны не только для крупных компаний, с которыми было связано появление стратегического управления, но и для средних и малых по размеру предприятий.

С точки зрения стратегического управления можно выделить три типа организаций:³⁷

³⁶ Филина Ф.Н. Указ соч.

³⁷ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 208-209.

- 1) комплексно занимаются вопросами стратегического планирования и применяют элементы стратегического планирования управления персоналом;
- 2) используют методы стратегического планирования персонала;
- 3) делегируют функциональные задачи стратегического характера службе управления персоналом.

В любом случае в условия стратегического управления существенно возрастает роль службы управления персоналом. В условиях стратегического управления происходят качественные изменения в области работы с персоналом. Они заключаются в том, что в рамках традиционных направлений кадровой работы все большее значение приобретают стратегические аспекты. Объединяясь со стратегическими технологиями, такие конкретные направления работы с персоналом, как планирование потребности в персонале, отбор, деловая оценка, обучение и другие выступают как составляющие стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую целевую направленность, созвучие с целями и стратегическими задачами организации.

Анализ практической деятельности организаций по управлению человеческими ресурсами показал, что стратегическое управление персоналом может протекать эффективно только в рамках системы стратегического управления персоналом. Под ней подразумевается упорядоченная и целенаправленная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых субъектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, взаимодействующих в процессе реализации функции «стратегическое управление персоналом». Основным рабочим инструментом такой системы является стратегия управления персоналом.

Таким образом, система стратегического управления персоналом обеспечивает создание структур, информационных каналов, а главное – формирование стратегии управления персоналом. Приведем ряд определений.

Стратегия управления персоналом – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности³⁸.

³⁸ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 212.

Стратегия управления персоналом – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики³⁹.

Другими словами, стратегия управления персоналом – долгосрочный план действий, направленный на повышение эффективности функционирования системы управления персоналом и достижение стратегических целей организации.

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с тем, чтобы оптимизировать их влияние на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Основными чертами стратегии управления персоналом являются:⁴⁰

- как правило, ее долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;

- связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Стратегия управления персоналом вырабатывается с учетом как интересов руководства организации, так и интересов ее персонала.

Большинство ведущих руководителей утверждает, что стратегия управления персоналом является составной частью общей стратегии организации. Однако на практике встречаются разные варианты их взаимодействия⁴¹.

1. Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

2. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлече-

³⁹ Управление персоналом. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.

⁴⁰ Ивановская Л. Стратегия управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 1.

⁴¹ Там же.

ние специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а, следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации.

Основываясь на известных уровнях разработки стратегии организации (корпоративная, деловая, функциональная, операционная), уточним, что стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

- для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией - как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;

- для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании – как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы (например, если крупная электротехническая компания занимается производством авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластиков, осветительных приборов, то стратегия управления персоналом разрабатывается для каждой сферы производства, так как они имеют различия в структуре персонала, требованиях к квалификации и профессиональной подготовке, методах обучения и по другим вопросам).

Составляющие *элементами стратегии управления персоналом*:⁴²

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- корпоративная культура, традиции взаимоотношений в коллективе;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация, адаптация и обучение персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале;
- методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;

⁴² Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 214-215.

- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва;
- управление трудовой мотивацией и стимулированием персонала;
- разработка мер социального развития организации;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т. д.) и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее элементы, причем их набор будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

Стратегия управления персоналом предполагает:⁴³

- определение целей управления персоналом, т.е. при принятии решений в сфере управления персоналом необходимо учитывать как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

- формирование идеологии и принципов кадровой работы, то есть идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, начиная с руководителя организации. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению норм в работе с кадрами организации. По мере развития организации и изменения внешних условий кадровой работы организации он может уточняться;

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает оптимальное использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.

⁴³ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 192-194.

Стратегия управления персоналом зависит от стратегии кадровой политики. Более того, стратегия кадровой политики определяет стратегию управления персоналом организации. В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики⁴⁴.

Первая концепция предполагает, что стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

Вторая концепция основывается на том, что стратегия управления персоналом является центральной, самостоятельной и не зависит от стратегии организации. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегии кадровой политики зависят от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия деятельности всей организации и ее кадровой политики.

По мнению профессора Кибанова А.Я., наиболее приемлемой для принятия стратегических решений в организациях является третья концепция⁴⁵.

Рассмотрим подробнее некоторые преимущества данной концепции.

Основной целью стратегического управления персоналом является создание стратегических возможностей за счет обеспечения организации квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, которые нужны для достижения долгосрочного конкурентного преимущества. Основная цель предусматривает решение следующих задач:

- 1) применение планирования;
- 2) логичный и последовательный подход к проектированию систем управления персоналом и управлению ими, основанный на политике занятости и стратегии использования людских ресурсов, который, кроме того, часто подкрепляется философией управления персоналом;

⁴⁴ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 194-195.

⁴⁵ Кибанов А., Ушакова М. Концепции стратегии кадровой политики организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 10.

3) установление соответствия между деятельностью и политикой управления персоналом и определенной ясно выраженной стратегией бизнеса;

4) рассмотрение работников данной организации в качестве «стратегического ресурса» для достижения преимущества в конкуренции.

2.4. Разработка и реализация стратегии управления персоналом

Процесс выработки и реализации стратегии является непрерывным, что находит отражение в тесной взаимосвязи решения стратегических задач как на длительную перспективу, так и на средне- и краткосрочный период, то есть их решения в условиях стратегического, тактического и оперативного управления. Подобная конкретизация стратегии управления персоналом и доведение ее до стратегических задач и отдельных действий воплощается в стратегическом плане – документе, содержащем конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов (финансовых, материальных, информационных и др.).

Задачи некоторых составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, тактического и оперативного управления представлены в табл. 2.3⁴⁶.

Стратегия в области персонала должна способствовать: усилению возможностей организации (в области персонала), противостоять конкурентам на соответствующем рынке, эффективно использовать свои сильные стороны во внешнем окружении, расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования потенциала, формирования квалифицированного, компетентного персонала, полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию для достижения как целей организации, так и личных целей работников.

Этапами формирования стратегии управления персоналом являются:

- анализ внутренней и внешней среды организации;
- постановка на основе миссии и организационных целей и задач в области управления персоналом;
- разработка стратегических альтернатив;
- создание современной системы служб управления персоналом;
- выработка критериев эффективности деятельности компании и системы управления человеческими ресурсами.

⁴⁶ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 219.

Таблица 2.3. Задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, тактического и оперативного управления

Период и вид управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом				
	Отбор и расстановка персонала	Вознаграждение (зарплата и премии)	Оценка персонала	Развитие персонала	Планирование служебного продвижения
Стратегическое (длительная перспектива)	Определить характеристики работников, требующихся организации на длительную перспективу. Спрогнозировать изменения внутренней и внешней обстановки	Определить, как будет оплачиваться рабочая сила в течение рассматриваемого периода с учетом ожидаемых внешних условий. Увязать эти решения с возможностями долгосрочной стратегии вашего бизнеса	Определить, что именно нуждается в оценке на длительную перспективу. Использовать различные средства оценки будущего. Дать предварительную оценку вашего потенциала. Определить значения показателей оценки персонала на долгосрочную перспективу, прирост персонала для реализации целей организации с учетом качественных характеристик трудовых ресурсов	Определить способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе в новых условиях. Создать систему прогнозирования изменений организации	Построить долговременную систему, обеспечивающую сочетание необходимых гибкости и стабильности. Увязать ее с общей стратегией вашего бизнеса
Тактическое (среднесрочный период)	Выбрать критерии отбора кадров. Разработать план действий на рынке рабочей силы	Разработать пятилетний план развития системы оплаты труда работников. Проработать вопросы создания системы льгот и премирования.	Создать обоснованную систему оценок текущих условий и будущего их развития	Разработать общую программу управления развитием персонала. Разработать меры поощрения саморазвития работников. Проработать вопросы организационного развития	Определить ступени продвижения работников. Увязать индивидуальные устремления работников с задачами организации
Оперативное (краткосрочный период)	Разработать штатное расписание. Разработать план набора. Разработать схему передвижения работников	Разработать систему оплаты труда. Разработать систему премирования	Создать ежегодную систему оценок работников. Создать повседневную систему контроля	Разработать систему повышения квалификации и тренинга работников	Обеспечить подбор на отдельные рабочие места подходящих сотрудников. Спланировать ближайшие кадровые перемещения

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относится макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом⁴⁷.

К факторам макросреды относят:

- факторы международного характера (военная напряженность, научная активность и т.п.);
- политические факторы (политическая стабильность, активность общественных и профсоюзных движений, криминальная ситуация в стране);
- экономические факторы (мировой финансовый кризис, тенденции изменения экономических связей, среднегодовые темпы инфляции, структура распределения доходов населения, налоговые показатели);
- социально-демографические факторы (продолжительность жизни населения, жизненный уровень, рождаемость и смертность, структура населения по показателям, миграция и др.);
- правовые факторы (регулирование в сфере труда и социального обеспечения);
- экологические факторы;
- природно-климатические факторы;
- научно-технические факторы;
- культурные факторы.

К факторам непосредственного окружения относят:

- местный рынок труда, его структура и динамика;
- кадровая политика конкурентов;
- рыночная инфраструктура;
- мониторинг окружающей среды (качество внешней среды);
- здравоохранение (фондовооруженность, квалификация и т.п.);
- наука и образование (уровень образования населения, новизна научных разработок и т.п.);
- культура (степень удовлетворения потребностей населения в культурных и т.п. объектах);
- торговля;
- общественное питание;
- транспорт и связь;
- пригородное и сельское хозяйство;

⁴⁷ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 218.

- строительство и жилищно-коммунальное хозяйство;
- бытовое обеспечение.

К факторам внутренней среды относят:

- принципы, методы, стиль управления;
- кадровый потенциал организации;
- структура персонала;
- текучесть кадров и абсентеизм;
- уровень ротации персонала;
- структура знаний и навыков персонала;
- загруженность работников;
- производительность труда;
- меры социальной защиты;
- финансы организации;
- уровень организации производства и труда;
- перспективы развития техники и технологии в организации.
- организационная культура;
- уровень развития системы управления персоналом.

В результате анализа внешней и внутренней среды с помощью метода SWOT выявляются сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которые предоставляет внешняя среда, и угрозы, которых следует избегать.

Выявление сильных и слабых сторон отражает самооценку организации и позволяет ей сравнить себя с основными конкурентами на рынке труда и, возможно, на рынке сбыта. Сильные и слабые стороны организации в области персонала в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому в рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом и система управления персоналом в целом.

При разработке стратегии управления персоналом должен учитываться достигнутый, сложившийся уровень по всем указанным направлениям, и с учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих на их изменение, а также с учетом стратегии организации в целом должен быть определен тот уровень, достижение которого позволит реализовать стратегию организации.

При этом задача разработки нужной стратегии управления персоналом может быть настолько сложна из-за нехватки финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма руководителей и специалистов, что возникнет необходимость устанавливать приоритеты

выбора нужных направлений и составляющих стратегии управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объемы выделенных для ее реализации ресурсов, временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалификационного уровня персонала и некоторые другие. В целом выбор стратегии основывается на сильных сторонах и разработке мероприятий, усиливающих возможности организации в конкурентной среде за счет преимуществ в сфере персонала.

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления.

Целью процесса реализации стратегии управления персоналом является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом. При реализации стратегии управления персоналом должно соблюдаться соответствие реализуемых мероприятий стратегическому плану, обеспечиваться эффективность и целесообразность реализации, проводиться корректировка стратегии управления персоналом в зависимости от динамики изменений внешней среды.

В ходе реализации стратегии управления персоналом решаются три задачи:⁴⁸

во-первых, устанавливается приоритетность среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будут реализовывать организация и система стратегического управления персоналом;

во-вторых, устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами, процессами внутри системы управления персоналом с тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии. Такое соответствие должно иметь место по следующим характеристикам организации: ее структуре, системе мотивации и стимулирования, нормам и правилам поведения, убеждениям и ценностям, квалификации работников и руководителей и прочим;

в-третьих, это выбор необходимого и соответствующего стратегии управления персоналом стиля руководства организацией в целом и отдельными подразделениями. Успех реализации стратегии управления персоналом во многом зависит от этого.

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его

⁴⁸ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 225-226

обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

Руководство реализацией стратегии управления персоналом возлагается на заместителя руководителя организации по персоналу. Однако он должен опираться на активную поддержку руководителей среднего звена, возглавляющих соответствующие подразделения системы управления персоналом, на сотрудничество с ними, чтобы обеспечить соответствующие изменения в выполняемых ими функциях.

Процесс реализации стратегии управления персоналом затрагивает, как правило, работников многих структурных подразделений организации, начиная с крупных производственных подразделений и заканчивая небольшими группами рабочих и служащих, бригадами. И в этом смысле все руководители всех уровней являются исполнителями стратегии в рамках своих полномочий и ответственности по отношению к своим подчиненным, а все сотрудники службы управления персоналом являются участниками этого процесса.

Реализация стратегии управления персоналом включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее исполнением и координация всех действий по результатам контроля.

Этап внедрения стратегии предполагает: разработку плана внедрения стратегии управления персоналом; разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом; активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии. Внедрение стратегии управления персоналом, включающее распределение необходимых ресурсов, определение средств ее реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей, может осуществляться в соответствии с планом.

Внедрение стратегии предполагает определение объемов и способов представления информации лицам, ответственным за ее выполнение, и руководителям подразделений, обеспечение единого понимания комплекса стратегических альтернатив, содержание стратегий и задач функциональных и структурных подразделений. Все это реализуется посредством проведения конференций, семинаров и консультаций с руководителями и работниками системы управления персоналом и стратегического управления персоналом. Кроме того, на этом этапе формируются стратегические планы подразделений, которые могут оформляться в виде проектов, для чего создаются рабочие группы по разработке проекта. На их основе создается единый стратегический план системы управления персоналом.

На процесс внедрения стратегий влияют следующие факторы: наличие механизмов внедрения стратегий, качество оперативных и тактиче-

ских решений системы управления персоналом, взаимосвязь и характер разделения стратегических, оперативных и тактических полномочий, качество организационных структур системы управления персоналом и организации в целом, наличие и качество обратных связей с внутренней и внешней средой, качество и совместимость с культурными стратегиями (в рамках системы управления организационной культурой), качество и состав применяемых методов управления персоналом. Цель этапа стратегического контроля - определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды, наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.

Стратегический контроль представляет собой выполнение триединой задачи:

- контроль состояния систем стратегического управления персоналом и управления персоналом;
- контроль соответствия стратегии состоянию внешней среды;
- контроль соответствия стратегии внутренней среде хозяйствования.

Стратегический контроль осуществляется посредством отбора факторов: их анализа и оценки, аккумуляции необходимых данных, адресности выводов.

В состав мероприятий по координации реализации стратегии управления персоналом входят действия:

- направленные на изменения в самой системе стратегического управления персоналом;
- направленные на изменения во внешней среде системы управления персоналом, во внутренней среде системы управления персоналом;
- по координации стратегии (альтернативные варианты и прочее).

Координационное управление (наиболее трудно формализуемый процесс) требует специальной подготовки управляющих системы управления персоналом и тесно взаимосвязано с процентом стратегического контроля и информационным обеспечением системы.

Для осуществления координации необходимо понимание процессов и принципов стратегического планирования и управления, наличие механизмов сбора, обработки и анализа информации, наличие методов реализации ситуационного управления, умение определять состав и структуру ситуации, наличие промежуточных критериев активизации координационного вмешательства.

Для выработки и реализации стратегий управления персоналом рекомендуется создавать рабочие группы по функциональным направлени-

ям: обеспечение организации персоналом, развитие трудового потенциала и т.д. Работа группы или ряда групп организуется по принципу проектного управления. Из персонала рабочих групп назначаются руководители групп, которые в системе управления персоналом имеют статус заместителей начальника структурных подразделений по стратегическому планированию. В задачи групп входит: анализ текущего состояния по направлениям деятельности системы управления персоналом, формирование информационной базы данных, разработка стратегических планов подразделений, контроль реализации стратегии. Руководитель структурного подразделения системы управления персоналом несет прямую ответственность перед руководством системы управления персоналом за выполнение задач стратегического планирования.

Центр управления службой управления персоналом создается в форме отдела и состоит из бюро координации и бюро стратегического контроля.

2.5. Кадровая политика и стратегия на разных стадиях организационного развития

Наиболее ярко взаимосвязь развития предприятия и кадровой политики выявляется при классификации стратегий, учитывающей ситуационные факторы. Согласно данному подходу, различают несколько ситуационных стратегий, связанных с определенными стадиями развития предприятия (фирмы).

Стратегия управления персоналом тесно взаимосвязана с общей стратегией развития организации. Стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое. Но и в том, и в случае стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной или деловой стратегии (бизнес-стратегии).

Известно несколько типов стратегий, связанных с определенными стадиями организационного развития. Каждая организация переживает в своем развитии четыре стадии, характеризующие жизненный цикл организации. Это стадия формирования (создания) организации, стадия интенсивного роста, стадия стабилизации и стадия кризиса.

На каждом этапе характерна своя кадровая политика по отношению к работающему персоналу⁴⁹.

⁴⁹ Управление персоналом. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.

1. *На стадии формирования* или создания нового бизнеса основная цель, стоящая перед организацией, – это поиск необходимых ресурсов для производства продукции (работ, услуг), которая сможет достойно конкурировать на рынке с аналогичными товарами – заменителями и будет востребована потребителями. Понятно, что в самом начале формирования организация не всегда обеспечена необходимыми ресурсами, так как ограничена в финансовых средствах. С точки зрения формирования кадрового потенциала организация должна ставить те задачи, которые необходимо решать на данном этапе. В большинстве вновь создающихся организаций нет кадровой службы или даже менеджера по персоналу. Часто его функции по подбору необходимых кадров выполняют сами основатели нового дела. В рамках существующего бизнес-плана на данном этапе должны решаться следующие задачи:

- 1) необходимо спроектировать структуру организации;
- 2) рассчитать потребность в персонале с учетом его количественных и качественных характеристик;
- 3) проанализировать ситуацию на рынке труда в данной отрасли или регионе;
- 4) рассчитать затраты на набор и расстановку персонала, его обучение, стимулирование и оплату труда;
- 5) для формирования кадрового состава должны быть сформированы критерии отбора исходя из профессионально-квалификационных характеристик, социально-экономических и других показателей;
- 6) должна быть разработана стратегия кадровой политики, которая будет проводиться в организации, и сформирован план проводимых кадровых мероприятий;
- 7) необходимо сформировать критерии набора службы управления персоналом и ее организационную структуру.

На последний пункт наиболее часто во вновь формирующихся организациях обращается мало внимания, что впоследствии приводит к серьезным сбоям в работе.

Поэтому следует обратить внимание на то, какие же задачи должна решать служба управления персоналом:

- обеспечение организации квалифицированными и мотивированными работниками, заинтересованными в достижении своих целей через успешную деятельность организации;
- проведение мотивационной политики таким образом, который позволил бы работникам удовлетворить свои материальные (через правиль-

но организованную систему стимулирования) и моральные интересы, стремление к развитию работников как личности через самовыражение;

- организация хорошего социально-психологического климата в коллективе, что достигается через связь службы управления персоналом со всеми работниками с помощью индивидуального подхода к каждому;

- организация эффективного использования трудового потенциала работников путем проведения своевременной оценки результатов их труда и деловых качеств, проведения аттестаций, позволяющих формировать и отслеживать деловую карьеру работников, обучения, переподготовки и повышения квалификации;

- разработка системы сбора, учета, хранения и использования кадровой информации.

Разумеется, что на первом этапе осуществление всех этих функций не представляется возможным и следует сосредоточиться в основном на обеспечении кадрового потенциала и ведении соответствующей кадровой документации.

2. На стадии интенсивного роста организация для удовлетворения активного спроса на свою продукцию создает новые подразделения, увеличивает число работников и меняет свою организационную структуру. В связи с этим основными задачами службы управления персоналом становятся привлечение и отбор в организацию новых сотрудников, причем наиболее подходящих с точки зрения их профессионализма и квалификации, чтобы уменьшить временные и финансовые затраты на обучение персонала. Для этого необходимо провести комплексную оценку поступающего персонала, ввести их в сформированный коллектив, грамотно провести мероприятия по адаптации новых работников. При этом необходимо оценивать и в случае необходимости корректировать организационную структуру управления, принципы управления и систему формирования управленческих команд.

В этом плане особенно важным является сохранение принципов организационной культуры, сформировавшейся в организации.

Организационная культура – упорядоченная совокупность производственных, общественных и духовных достижений людей в организации⁵⁰. Она может быть зафиксирована в форме каких-либо документов или, что наиболее часто, просто отражается в сознании работников на основе сложившихся традиций.

⁵⁰ Смирнов Э.А. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2000. С. 210.

Именно поэтому ей может грозить опасность разрушения под влиянием новых сотрудников, работавших в других фирмах или отраслях. Задачей менеджера по работе с персоналом является отбор и оценка новых идей, привносимых извне, и включение наиболее ценных элементов новизны в существующую организационную культуру для ее сохранения в качестве связующего звена в отношениях между членами коллектива.

3. *Стадия стабилизации* является наиболее спокойным периодом в жизненном цикле организации, которая удовлетворяет потребностям рынка. Здесь имеется определенный набор клиентов, отработаны технологии производства и реализации продукции, но и здесь существует ряд подводных камней. Трудностями такого рода является удержание достигнутого уровня рентабельности и дальнейшее снижение затрат на все виды ресурсов, включая человеческие, т.е. персонал. Необходимость таких мероприятий диктуется условиями жесткой конкуренции со стороны организаций-конкурентов. И здесь возникает противоречие между интересами персонала компании и целями, стоящими перед самой организацией, например, в области стимулирования труда работников. Этим и определяется кадровая политика компании на данном этапе.

Для снижения уровня затрат на персонал кадровой службе необходимо проанализировать деятельность всех подразделений компании, выявить причины возможных неэффективных затрат и организовать процесс работы с максимальной эффективностью. С помощью организации и рационализации труда можно повысить его интенсивность, а постепенно изменяя систему оплаты труда, и мотивировать работников. Например, переход от повременной системы оплаты труда с высокими ставками окладов к системе вознаграждений в виде процентов или бонусов позволит не только снизить финансовые затраты, но и создаст систему соревнования за лучшие показатели в труде между самими работниками, что соответствующим образом повысит мотивацию труда.

В этот же период следует перманентно с равной периодичностью проводить аттестацию персонала для оценки эффективности результатов труда каждого работника, а также аттестацию рабочих мест. Проведенные мероприятия позволят провести улучшения в системе оплаты труда, более эффективно распределять работу между сотрудниками с учетом их способностей и интересов.

Службы управления персоналом должны проводить мероприятия по планированию трудовой карьеры работников, организовать процессы обучения и переподготовки кадров, сформировать кадровый резерв руководства.

Но уже на стадии стабилизации менеджеры кадровой службы должны не только поддерживать функционирование организации в существующем объеме, но и готовиться к преодолению стадии кризиса и проведению антикризисной политики. Кризис в деятельности организации неизбежен, если она не будет диверсифицировать свою продукцию, искать новые рынки сбыта или новый товар, даже если это повлечет за собой изменение в направлении деятельности компании.

4. *Стадия спада (кризиса)*. На этой стадии предприятие, выработавшее свой ресурс, вынуждено уменьшать объемы производства продукции, сокращать затраты на персонал и другие ресурсы до минимального уровня, сокращать организационную структуру. Часто кризисная ситуация сопровождается неплатежами со стороны партнеров, и организация приходит к банкротству.

Если организация не ликвидируется с полным увольнением персонала и прекращением деятельности, а пытается нормализовать свою деятельность, то здесь особенно важным становится направление работы с персоналом. В задачи кадровой службы на данном этапе входит диагностика кадрового потенциала предприятия, выявление лишних звеньев, от которых можно наименее болезненно отказаться, разработка программ перевода наиболее ценных работников в действующие подразделения, переподготовка их с наименьшими финансовыми затратами, и главное направление деятельности - максимально возможное разрешение конфликтов между администрацией и персоналом, обостряющихся в данный период.

Как показывает анализ, предприятия в условиях низкой стабильности производства и состояния глубокого экономического кризиса строят свою кадровую политику следующим образом:⁵¹

- увольняют большую часть персонала, рассчитывая, что когда возникнет потребность в рабочих, они наберут новых. Однако этот путь, судя по количеству безработных, не получил широкого распространения;

- никого не увольняют по сокращению штатов, но и не сдерживают увольнение по собственному желанию (даже способствуют этому, выплачивая работнику весьма низкую заработную плату) в расчете на то, что через определенное время численность придет в соответствие с действительной потребностью (политика невмешательства);

- тщательно сохраняют наиболее квалифицированную и мобильную экономически активную часть персонала (своего рода золотой фонд рабочей силы). Что касается менее квалифицированной части рабочих, набор

⁵¹ Маслов Е.В. Указ соч.

которых на рынке труда в короткие сроки не представит труда, то их увольняют;

- значительную часть рабочей силы не увольняют, а задействуют до «лучших времен» на малых предприятиях, созданных на базе основного для выпуска продукции, часто несвойственной основному профилю;

- увольняют лишь незначительную часть персонала (и то по собственному желанию), широко используются режимы неполной занятости, регулирование годовой нормы рабочего времени, занятости работников на несвойственных работах.

Используются и другие варианты. Важно, чтобы все они учитывали условия производства и интересы коллектива работников.

Рассмотрим *влияние различных стратегий организации на стратегию управления персоналом*⁵².

Предпринимательская стратегия характеризуется тем, что:

- принимаются проекты с высокой степенью финансового риска;
- ресурсы предприятия ограничены, поэтому в центре внимания – быстрое осуществление мер, даже без детальной проработки.

Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными с долговременной ориентацией, готовыми к риску, не бояться ответственности. При этом важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись.

При реализации этой стратегии необходимо:

- поиск и наем людей, готовых пойти на риск и доводить дело до конца;
- вознаграждение беспристрастное, на конкурентной основе;
- оценка труда не жесткая, основана на результатах;
- развитие личности неформальное;
- перемещения по службе ориентированы на интересы персонала.

Стратегия динамического роста характеризуется меньшей степенью риска, реализуются текущие цели, создается база для будущего развития.

Работники должны обладать гибкостью к изменениям, проблемно ориентированы, работать в сотрудничестве. При данной стратегии:

- ведется поиск гибких и верных людей, способных рисковать;
- вознаграждение беспристрастное, справедливое;
- оценка труда основана на четко определенных условиях;
- развитие личности с учетом роста профессионализма;
- перемещения по службе с учетом реальных возможностей.

Стратегия прибыльности характеризуется концентрацией усилий

⁵² Ивановская Л. Указ соч.

на сохранение существующего уровня прибылей, даже за счет прекращения найма. Стратегия управления персоналом ориентирована на критерии количества и эффективности персонала. Для нее характерно:

- жесткие отбор и расстановка кадров;
- минимальный набор и перемещения персонала;
- вознаграждение ориентировано на результат;
- оценка труда основана на его результатах;
- развитие личности с учетом роста компетентности.

Ликвидационная стратегия характеризуется тем, что происходит продажа активов, устранение возможных убытков, подготовка к сокращению персонала. Востребованы работники, готовые работать недолгое время, узко ориентированные, без приверженности к организации.

Для стратегии управления персоналом характерно:

- отсутствие набора персонала;
- вознаграждение без дополнительных стимулов;
- оценка труда строгая, формальная;
- развитие личности и обучение ограничены;
- перемещения по службе возможны для тех, кто имеет требуемые навыки.

В зависимости от фазы менеджмента, практикуемого в организации, а также уровня планирования можно выделить кадровые программы разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики на различных стадиях развития организации, приведены в табл. 2.4. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей⁵³.

Безусловно, содержание кадровых программ, определяется и представлением о траектории развития организации в целом, и тем целевым выбором, который обычно делают собственники или высшее руководство.

Таблица 2.4. Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики на различных стадиях развития организации

Тип стратегии организации (стадия развития организации, на которой преимущественно реализуется стратегия)	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
1	2	3	4
Открытая кадровая политика			
Предпринимательская (стадия формирования)	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами	Отбор менеджеров и специалистов под проекты
Динамического роста (стадия интенсивного роста)	Активная политика привлечения профессионалов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев – формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов	Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала
Прибыльности (стадия стабилизации)	Разработка новых форм организации труда под новые технологии	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих)
Ликвидационная (стадия кризиса)	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости
Круговорота (циклическая) Основное – спасти предприятие.	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи

⁵³ Управление персоналом. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.

1	2	3	4
Закрытая кадровая политика			
Предпринимательская (стадия формирования)	Создание собственных (фирменных) институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
Динамического роста (стадия интенсивного роста)	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный – Япония)	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала
Прибыльности (стадия стабилизации)	Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ	Создание кружков “качества”, активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов внутреннего найма – совмещение
Ликвидационная (стадия кризиса)	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников
Круговорота (циклическая) Основное – спасти предприятие.	Создание “инновационных” отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов	Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме	Культивирование «философии фирмы». Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации и разработку проектов преодоления кризиса

2.6. Проектирование кадровой политики организации

Процесс разработки и планирования кадровой политики организации важен на любом этапе ее развития, так как кадры являются эффективным инструментом в решении бизнес-задач, а также существует острая необходимость изменяться под влиянием внешних факторов, изменений в мировой экономике и т.д. Возможны различные варианты формирования кадровой политики. В зависимости от отрасли применения хозяйствующего субъекта формулируются и основные моменты кадровой политики конкретного работодателя.

Определяющим в выборе кадровой политики является стратегия (концепция) развития предприятия (фирмы) как производственно-хозяйственной системы. Более того, удачно выбранная и реализованная

кадровая политика способствует претворению в жизнь и самой стратегии. Составными частями такой стратегии являются:⁵⁴

- производственная деятельность предприятия – реорганизация производства в увязке со спросом на его продукцию;
- финансово-экономическая – возможное привлечение денежных ресурсов в производство, а следовательно, и в развитие рабочей силы;
- социальная, связанная с удовлетворением потребностей персонала предприятия.

Каждая из них имеет самое непосредственное влияние на кадровую политику, так как определяет, какие кадры нужны предприятию, финансовые возможности для их набора и интересы работников, которые должны учитываться.

Организационные формы построения и развития производственной деятельности предприятия многообразны. Как известно, есть три базовых стратегических направления:⁵⁵

1) производство продукции с возможно более низкими издержками. Это направление приемлемо при производстве товаров массового спроса. Хотя оно и связано с инвестициями в новое оборудование, технологию, но предполагает достижение максимального эффекта от экономии на затратах, в том числе и на оплате труда, инвестициях в развитие рабочей силы;

2) диверсификация: ориентация на разнообразный потребительский спрос и выпуск товаров со специфическим дизайном, уникальными качественными характеристиками. Более высокие цены на такую продукцию могут компенсировать затраты на привлечение квалифицированных кадров или на их подготовку;

3) ориентация на определенные рыночные ниши: сбыт в разных географических зонах, выпуск продукции для конкретных групп покупателей. Выбор этого варианта практически ничего не меняет в кадровом обеспечении производства.

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов: внешние по отношению к организации и внутренние⁵⁶.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

- 1) нормативные ограничения;
- 2) ситуация на рынке труда. Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуж-

⁵⁴ Маслов Е.В. Указ соч.

⁵⁵ Формирование стратегии // Проблемы теории и практики управления. – 1992. – № 1.

⁵⁶ Управление персоналом. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.

дает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы следует учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Наиболее значимыми представляются следующие *внутренние факторы*:

1) *цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности*. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов;

2) *стиль управления, закрепленный, в том числе и в структуре организации*. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, организации, предпочитающей принцип децентрализации, показывает, что им требуется различный состав профессионалов;

3) *условия труда*. Привлекают или отталкивают людей такие характеристики работ, как:

- степень требуемых физических и психических усилий;
- степень вредности работы для здоровья;
- месторасположение рабочих мест;
- продолжительность и структурированность работы;
- взаимодействие с другими людьми во время работы;
- степень свободы при решении задач;
- понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа не привлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации;

4) *качественные характеристики трудового коллектива*. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом;

5) *стиль руководства*. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

Следовательно, формулирование кадровой политики компании осуществляется под влиянием ряда факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние. Все эти факторы требуют тесной взаимосвязи между задачами, стоящими перед кадровой политикой и стратегией организационного развития.

Исходя из изложенного, выделяют несколько подходов к формированию кадровой политики:⁵⁷

- с позиции инструкций, технических регламентаций и т.п. (в крупных фирмах);
- с позиции трудового коллектива;
- с позиции компромисса между всеми участниками.

Формирование кадровой политики организации должно происходить в следующей последовательности:⁵⁸

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров;
- создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга;
- формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
- обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

⁵⁷ Филина Ф.Н. Указ соч.

⁵⁸ Кибанов А. Найти компромисс между администрацией и работниками // Кадры. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 1.

В ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:⁵⁹

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;
- информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим *процесс формирования кадровой политики* в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами и иностранным представительствам) существует документально закрепленное представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплено документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаем предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить следующие *этапы по проектированию кадровой политики*:⁶⁰

- нормирование;
- программирование;
- мониторинг.

1. *Нормирование*. Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. В рамках этого этапа работ важно проанализировать

⁵⁹ Управление персоналом. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.

⁶⁰ Там же.

существенные особенности корпоративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса. Например, весьма существенным является наличие организации представления об идеальном сотруднике, принцип взаимной ответственности между работником и организацией, правилах должностного и профессионального роста, требования к развитию определенных способностей и умений.

2. *Программирование.* Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, – представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В это случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, основанной на «семейных» ценностях, при наборе персонала представляется нецелесообразным использование строгих психологических тестов. Скорее в данном случае следует уделять большее внимание процедурам собеседований, групповым мероприятиям и моделированию реальных производственных ситуаций.

3. *Мониторинг персонала.* Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Кроме того, целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

Для предприятий, осуществляющих мониторинг персонала на постоянной основе, множество отдельных программ кадровой работы (по крайней мере, такие, как оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание благоприятного социально-психологического климата) могут быть включены в единую систему внутренне связанных между собой программ. В рамках подобной мега-программы в организации могут быть решены не

только кадровые задачи, но и реализованы способы диагностики управленческой ситуации, практически отработаны способы принятия и осуществления управленческих решений. В этом случае кадровая политика организации предстает как инструмент управления предприятием.

С практической точки зрения исключительно важным является оценка выбора кадровой политики.

Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:⁶¹

- своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;

- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т.д.);

- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;

- формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;

- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Однако достижение этих результатов возможно при правильной оценке осуществимости кадровой политики в конкретных организационно-технических и социальных условиях. Такая оценка необходима уже на стадии выбора кадровой политики.

Риск не реализовать выбранную кадровую политику либо реализовать со значительно меньшим эффектом может быть связан:⁶²

- с изменением общей стратегии и производственной деятельности фирмы как реакции на неблагоприятное изменение ситуации со сбытом продукции;

- с изменением ситуации на территориальном (или отраслевом) рынке труда;

- с трудностями быстрой окупаемости средств, вкладываемых в рабочую силу;

- с нежеланием работников реагировать и действовать в нужном для предприятия направлении и т.д.

⁶¹ Маслов Е.В. Указ соч.

⁶² Там же.

Коль скоро кадровая политика является производной от реализуемой общей стратегии развития предприятия, обоснованность ее выбора зависит от того, насколько качественно были проведены маркетинговые исследования предприятием (фирмой) возможного сбыта продукции, работа по формированию спроса на нее со стороны потребителей, удастся ли выдержать конкуренцию производителей. Необходима проработка сильных и слабых сторон деятельности предприятия в отношении возможной конкурентной борьбы за привлечение квалифицированной рабочей силы, финансовых возможностей предприятия (фирмы) в отношении обеспечения определенного уровня заработной платы и предоставления других льгот, имиджа предприятия. Важно учитывать окружение предприятия, территориальную близость родственных по профилю производств, обладающих теми или иными преимуществами (например, в развитости социально-бытовой инфраструктуры) и т.д.

Поэтому общий стратегический план формирования кадров предприятия должен быть дополнен ситуационными планами, содержащими систему мер по преодолению возникающих трудностей различного характера.

При оценке кадровой политики нужно учитывать возможность интегральных эффектов, когда итоговый результат деятельности выше, чем простая сумма частных результатов: проигрывая в одном, можно существенно выиграть в другом. Например, реализация стратегии развития предприятия, основанная на различного вида интеграции и диверсификации, позволит получить эффект, который сможет перекрыть дополнительные издержки на рабочую силу, в то время как традиционный (часто весьма узкий, например только через возможный рост производительности труда) подход в сопоставлении затрат и результата даст отрицательный ответ.

Выигрыш может быть получен за счет многократного использования одних и тех же ресурсов (увеличение коэффициента сменности работы оборудования) или за счет экономии на условно-постоянных расходах, а также за счет того, что удастся обеспечить большее соответствие новой продукции и услуг потребительскому спросу и получить больший доход за счет высоких цен их реализации.

При диверсификации возможная убыточность одного производства может успешно компенсироваться прибыльностью другого, что нельзя не учитывать при выборе ориентиров в кадровой политике.

Необходима проверка кадровой политики на ее соответствие сложившимся на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им. Кроме того, следует учитывать психоло-

гический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования с целью изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую политику, а на материалах территориальной службы занятости – анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий, уровня квалификации, профиля подготовки.

Для оценки эффективности применяемых в кадровой политике методов управления персоналом необходимо проводить количественную и качественную оценку эффективности, используя методики, учитывающие эффекты от производительности труда, снижения текучести кадров и обучения персонала с последующим освоением смежных профессий. В случае обнаружения низкой эффективности проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению политики управления персоналом, опираясь на потребности, ожидания сотрудников, согласованные с целями и задачами организации. С точки зрения стратегических подходов, полагаться полностью на расчетные показатели ошибочно, необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой кадровой политики, исходя из текущего состояния ресурсов организации⁶³.

В крупных компаниях (особенно на Западе) кадровая политика и ее важнейшие направления обычно официально объявляются и фиксируются в общекорпоративных документах – меморандумах, инструкциях и т.д. В небольших фирмах она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев.

Главные преимущества документального оформления кадровой политики предприятия состоят в следующем:⁶⁴

- ясное определение видов действий, которые должны предприниматься для целей фирмы;
- достижение ясности в понимании проблем руководства и кадров;
- побуждение к сотрудничеству путем координации деятельности между различными структурными подразделениями;
- единообразие и последовательность в принятии кадровых решений;
- руководство установленными стандартами в различных ситуациях управления персоналом;

⁶³ Кибанов А. Разработка кадровой политики организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2009. – № 1.

⁶⁴ Хоскинг А. Курс предпринимательства: Практич. пособие: Пер. с англ. – М., 1993.

- содействие децентрализации власти, что улучшает производственные отношения;
- содействие развитию обучения и кадрового менеджмента;
- убеждение работников в «доброй воле» компании;
- информирование работников о правилах, которыми они должны руководствоваться;
- укрепление морали и улучшение общих отношений.

При разработке документа, отражающего кадровую политику организации, необходимо стремиться к тому, чтобы создать эффект синергизма, изыскивая, как одни практики могут поддерживать другие, и выявляя общие потребности, которые могут быть удовлетворены инициативами в различных областях управления персоналом. В документе, отражающем содержание кадровой политики организации, могут быть предусмотрены следующие разделы:⁶⁵

1. Общие положения.
2. Объект и субъект кадровой политики.
3. Базовые принципы кадровой политики.
4. Цели и задачи реализации кадровой политики.
5. Другие.

2.7. Технологии реализации кадровой политики

Многообразие управленческой практики требует многообразия средств воздействия на управляемые объекты. Управленческая деятельность имеет свои технологии. Их содержание определяется спецификой объекта управления. В практике управления персоналом используются такие инструменты воздействия на человека, которые называются кадровыми технологиями.

Кадровая технология – это средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение целей организации, ее эффективное функционирование⁶⁶.

Содержание кадровых технологий представляет совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, которые позволяют либо получить информацию о возможностях человека (способностях, профессиональных знаниях, умениях, навыках), сформировать требуемые для организации, либо изменить условия их реализации. Поэтому

⁶⁵ Кибанов А. Разработка кадровой политики организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2009. – № 1.

⁶⁶ Управление персоналом. / Под ред. А.И. Турчинова.

кадровые технологии, применяемые в управлении персоналом, можно условно разделить на три большие группы. Структура кадровых технологий представлена на рис. 2.2.

К *первой группе* следует отнести кадровые технологии, обеспечивающие получение всесторонней достоверной персональной информации о человеке. В управленческой практике могут применяться различные методы получения информации о человеке. Это, прежде всего, методы оценки, которые в совокупности и составляют содержание технологии оценки. Однако среди всего этого многообразия можно выделить основные формы оценки персонала, которые, как правило, легитимны, имеют правовую основу, установленный порядок проведения и применения полученных результатов.

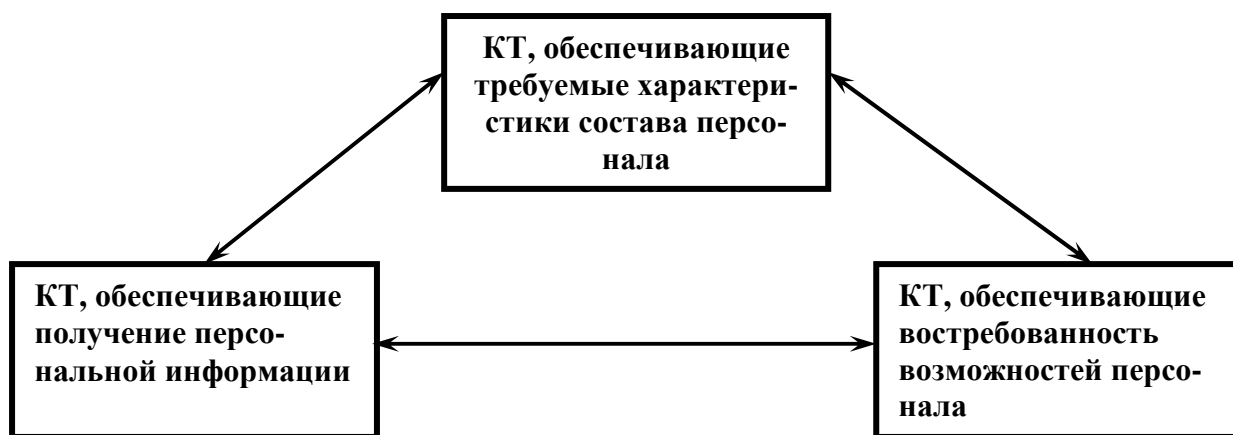


Рис. 2.2. Структура кадровых технологий

Потребность в постоянном контроле за качественными и количественными изменениями персональной информации о человеке и на их основе формирование обобщенной информации по каким-либо показателям состава персонала, обеспечивается мониторингом (периодическим наблюдением и оценкой) состояния характеристик персонала. Это те способы получения информации, которые позволяют составить представление о человеке, который на протяжении определенного времени пребывания в организации проявил свои способности.

В то же время в практике управления персоналом применяется арсенал методов получения персональной информации, начиная от индивидуальных собеседований и заканчивая наблюдением за действиями и поступками человека в организации. Однако эти методы формально не являются методами управления персоналом. Их следует рассматривать как общие методы изучения человека.

Вторую группу кадровых технологий составляют те, которые обеспечивают требуемые для организации, как текущие, так и перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала. Это технологии отбора, формирования резерва, кадрового планирования, профессионального развития. Совокупность этих кадровых технологий органично включена в структуру кадровой культуры руководителя, специалистов служб управления персоналом.

К *третьей группе* относятся кадровые технологии, которые позволяют получить высокие результаты деятельности каждого специалиста и синергетический эффект от согласованных действий всего состава персонала. Это означает, что управленческие действия, предпринимаемые на основе этих кадровых технологий, будут характеризоваться своевременностью принятия кадровых решений, рациональностью применения возможностей персонала, оптимальностью структуры привлекаемых сил для решения стоящих перед организацией задач. Сюда можно отнести такие технологии как подбор персонала, ротация, управление карьерой персонала и ряд других.

Каждая из перечисленных групп кадровых технологий, несмотря на определенные сходства отнесенных к ней технологий, сохраняет существенные отличия. Так, в основе кадровых технологий, позволяющих получить персональную информацию, лежит технология оценки. Получение заданных количественных и качественных характеристик в основе своей обеспечивается отбором персонала. Востребованность профессиональных возможностей персонала достигается комплексом кадровых мероприятий, объединяемых общим названием «управление карьерой».

Таким образом, есть три базовые кадровые технологии – оценка персонала; отбор персонала; управление карьерой персонала. Структура базовых кадровых технологий представлена на рис. 2.3.

Наряду с ними активно применяются технологии адаптации, мотивации, контроля персонала, разрешения конфликтов, технологии документационного обеспечения управления персоналом⁶⁷.

Кадровые технологии взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга, а в реальной управленческой практике, в большей части, и не реализуются одна без другой.

Рассмотрим содержание основных кадровых технологий.

1. *Технологии оценки персонала организации.* Оценка персонала преследует две основные цели:

⁶⁷ Основы государственной службы и кадровой политики: учеб. пособие для студентов вузов / В.В. Черепанов; В.П. Иванов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2008. С. 469.

1) аттестационную — определение меры соответствия качеств каждого сотрудника требованиям конкретной должности;

2) диагностическую — выявление факторов, определяющих уровень соответствия структуре квалификационных требований. Это компоненты единого оценочного процесса персонала.

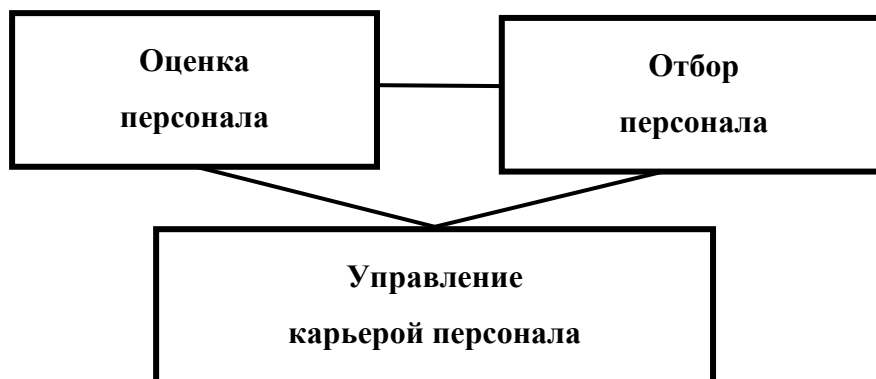


Рис. 2.3. Базовые кадровые технологии

Предметом оценки персонала являются способности сотрудников, востребованные в организации. Наиболее распространенными формами оценки персонала в государственной и муниципальной службе выступают: аттестация, конкурс, квалификационный экзамен, испытание.

Говоря о принципах оценки персонала организации, надо сказать, что персонал должен оцениваться: объективно и «прозрачно»; надежно и диагностично; глубоко и достоверно; прогностично; перспективно, всесторонне и комплексно.

Рассмотрим аттестацию персонала как главную и наиболее часто применяемую в организациях технологию оценки персонала. Аттестация персонала – это проверка, определение соответствия деловой квалификации, уровня знаний и навыков работника, иных общественно значимых качеств занимаемой должности. Она направлена на улучшение качественного состава персонала и эффективное его использование, рост служебной и трудовой активности, предприимчивости, повышение ответственности работников всех уровней за порученное дело. Аттестация – одна из важнейших форм публичного контроля качества профессиональной деятельности работника. Под аттестацией нередко понимают также отзыв о ком-либо из работников.

Аттестация призвана выявлять качественное состояние персонала, его потенциал, степень готовности и уровень способности работников выполнять функциональные обязанности, а также содействовать установлению соответствия функциональных подразделений их предназначению. В

практическом смысле главная цель аттестации состоит в том, чтобы определить, соответствует ли конкретный человек занимаемой должности.

Частными целями аттестации работников могут быть:⁶⁸

- формирование высококвалифицированного кадрового состава организаций;
- установление соответствия руководителей и специалистов занимаемым должностям;
- выявление перспективы раскрытия потенциальных возможностей руководителей и специалистов;
- определение необходимости профессиональной подготовки или переподготовки, повышения квалификации руководителей и специалистов;
- обеспечение профессионального и служебного роста, движения кадров по карьерной лестнице;
- эффективное профессиональное использование каждого сотрудника в соответствии с его специальностью и уровнем квалификации;
- стимулирование роста профессионализма и служебной активности сотрудников и др.

К задачам аттестации, посредством решения которых достигаются ее цели, относятся:⁶⁹

- всесторонняя агрегированная (комплексная) оценка профессиональных и профессионально-этических качеств аттестуемых специалистов;
- установление степени служебного соответствия (несоответствия – по каким конкретно параметрам) работника занимаемой должности;
- эффективность использования работника в соответствии с его специальностью, специализацией и квалификацией;
- выявление потенциальных способностей и возможностей работника, перспектив их применения в организации;
- стимулирование роста профессиональной компетентности и повышения эффективности деятельности работников организации;
- определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки и переподготовки работников;
- исследование характера требований, предъявляемых к профессиональным качествам различных категорий персонала, в том числе управленческого;

⁶⁸ Кадровый потенциал государственной службы: Оценка и аттестация / Общ. ред. А.А. Деркача. – М: РАГС, 2002. С. 8-24.

⁶⁹ Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практическое пособие кадровика. – М.: Экономика, 2003. С. 408-409.

- установление перспектив развития карьеры и подготовка предложений руководителям по перемещению или продвижению по службе работников, исходя из адекватности их профессионально-деловых и личностных качеств определенной нормативно-заданной модели.

Аттестация персонала – одна из важнейших функций служб управления персоналом (кадровых служб). Именно на них возлагается основной объем работы по подготовке, проведению аттестации и реализации выводов аттестационных комиссий. Перечень должностей, подлежащих аттестации, готовится в отделе кадров и утверждается в установленном порядке соответствующим руководителем.

Аттестации подлежит весь штатный состав работников во всех структурах организации (управлениях, отделах, службах). Решение по ее результатам (поощрение, перевод на другую работу, увольнение, направление на переподготовку и др.) принимается руководителем организации в соответствии с действующим законодательством.

Важнейшими критериями аттестации работников в организациях являются: профессионализм и компетентность, высокие нравственные качества, реальный вклад в достижения успехов организации, потенциальные возможности специалиста (работника). Конечно, для каждой организации, имеющей специфику профессиональной деятельности, разрабатываются свои критерии.

Аттестация проводится не только в отношении персонала. Для установления оптимального сопряжения работника и инструментария профессиональной среды часто аттестуется рабочее место. Аттестация рабочего места – это комплексная оценка на соответствие данного рабочего места прогрессивным техническим, технологическим, организационным решениям, требованиям охраны труда, накопленному опыту, нормативам и стандартам с целью его усовершенствования. Основные задачи аттестации рабочих мест – сбалансировать их количество с численностью работающих, повысить эффективность производительной деятельности, стимулировать рост производительности труда, рационально использовать основные фонды и капитальные вложения.

Работу по аттестации рабочих мест организуют кадровые службы совместно со специалистами и техническим персоналом. При проведении этой работы осуществляется выявление рабочих мест, не соответствующих прогрессивным решениям и целям организации; разрабатываются мероприятия по рационализации рабочих мест; рассматриваются условия для ликвидации малоэффективных рабочих мест; проверяется обоснованность применяемых форм организации и стимулирования труда.

В ходе аттестации важным является вопрос методики оценки персонала. Достаточно интересна методика оценки профессиональных и иных качество работников, согласно которой рассматриваются две группы критериев: по профессиональным и профессионально-этическим качествам⁷⁰.

Итак, оценка и аттестация персонала содействует выявлению общего состояния кадрового потенциала организации, определению профессионального уровня каждого сотрудника, формированию резерва кадров.

2. *Технологии отбора персонала.* Отбор персонала – это комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации. Следует различать отбор при поступлении на работу и отбор на новую должность в процессе службы, работы (пролонгированный отбор). Отбор кадров необходимо отличать от подбора кадров. При отборе происходит поиск нужных людей на определенные должности, отвечающих требованиям организации. При подборе осуществляется поиск должностей в соответствии с образованием, опытом, знаниями, способностями человека.

Технологии (формы и методы) отбора персонала при приеме на работу бывают разные. Так, существуют:

- технологии *профессионального отбора* (проверка профессиональных способностей, уровня и профиля образования, личностных качеств, стажа работы, профессионального опыта);
- технологии *интеллектуального отбора* (уровень знаний и навыков);
- технологии *психологического отбора*;
- технологии *медицинского отбора*.

Формы отбора персонала: проверка, оценка, сопоставление, сравнение, рекомендация. Методы отбора персонала: собеседование, испытание, экзамен, тестирование, анкетирование.

3. *Технологии адаптации персонала.* Термин «адаптация» означает приспособление к условиям существования и привыкание к ним. Адаптация персонала – многоаспектное явление, которое включает: *социальную* адаптацию (получение информации о ценностях, традициях, нормах жизни организации и на основе этого идентификация нового сотрудника с коллективом); *организационную* адаптацию (происходит осознание работником своей роли в общественном производственном процессе); *профессиональную* адаптацию (освоение определенного уровня профессиональных знаний, умений и навыков); *психофизиологическую* адаптацию (приспособление к новым психическим и физическим нагрузкам, ритму труда).

⁷⁰ Основы государственной службы и кадровой политики. С. 472-475.

Этапами адаптации работника являются: ознакомление; приспособление; ассимиляция; идентификация.

4. *Технологии мотивации персонала.* Под мотивацией понимается процесс побуждения человека при помощи внутренних или внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение конкретных целей. Мотивация – это сложная и динамичная система, определяющая профессиональную и социальную активность человека. Это мощный рычаг в руках руководителя и фактор управления персоналом.

Мотивация работника организации может быть трех видов:

- *нормативная* (прямой способ побуждения с помощью идейно-психологических средств);
- *принудительная* (властное воздействие с угрозой применения карательных мер);
- *стимулирующая* (косвенная мотивация, включающая внешние материальные и моральные факторы – стимулы).

5. *Технологии контроля персонала.* Одним из элементов управления персоналом является контроль. Контроль – это проверка персонала, а также наблюдение с целью проверки. Контроллинг – это совокупность всех форм контрольной деятельности, призванной объективно и качественно проанализировать и оценить работу организации. Контроллинг персонала включает два основных элемента: административный контроль и исполнительный контроль. *Административный контроль* – это все виды деятельности, направленной на получение информации об эффективности функционирования и текущем состоянии управляющей системы организации. *Исполнительный контроль* – осуществление всех видов деятельности по оценке текущего состояния и эффективности функционирования управляемой системы организации.

Основными принципами контроля персонала являются: принцип ключевых элементов контроля; принцип места контроля; соблюдение сроков контроля; принцип самоконтроля.

Контроль бывает: сплошной и выборочный; плановый и внезапный.

6. *Технологии диагностики и разрешения социальных конфликтов среди персонала.* На любом уровне управленческой деятельности приходится сталкиваться с социальными конфликтами среди персонала. Технология диагностики и управления конфликтами разнообразна и включает в себя несколько взаимосвязанных социально-психологических действий руководителя.

Прежде всего, надо суметь определить истинные причины конфликта, которые, как правило, маскируются заботой о деле. Поэтому в преду-

преждении конфликтов важную роль играет внимательное изучение персонала.

Как показывает опыт, основными способами (методами) предотвращения конфликтов в коллективе являются:

- умение менеджера соблюдать принцип «социальной дистанции» во взаимоотношениях;
- следование «правилу разнообразия» – чем больше поле взаимной заинтересованности партнеров, тем значительнее ресурс сотрудничества;
- правило «сглаживания» противоречий.
- способ исключения социальной демонстрации, который означает, что не следует специально демонстрировать окружающим свои достоинства, успех, интеллект, вызывая у них раздражение и агрессивность.

Руководителю важно управлять социальным конфликтом, т.е.: на всех стадиях конфликта сохранять спокойствие и выдержку; попытаться быстрее и точнее определить суть и причину возникшего конфликта; концентрировать внимание на выявление общих интересов и потребностей сторон; выбирать слова и выражения; внимательно слушать окружающих; быть открытым к рассмотрению взаимных претензий и предложений. При возникновении конфликта среди персонала руководитель должен прежде всего занять позицию разумного компромисса.

7. Технологии информационно-аналитического обеспечения управления персоналом. Информационное обеспечение управления персоналом представляет собой совокупность организационных, методических и интеллектуальных видов деятельности по сбору, систематизации, анализу, хранению и использованию сведений о тех, кто работает в организации. Персональная информация о работнике – критерии демократичности общества и государства. В тоталитарном обществе при поступлении на службу запрашивается вся информация о человеке и его родственниках. В демократическом обществе кадровая информация должна открыто предоставляться самим кандидатом на замещение должности в соответствии с законом. Негласный сбор сведений о человеке противозаконен.

Персональная информация – это сведения о фактах, событиях и обстоятельствах жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность. *Кадровая информация* – это обусловленные законом сведения о работающем в организации человеке или о готовящемся к поступлению на работу, собранные для формирования кадрового резерва, проектирования должностей, и т.д. Это входит в обязанности кадровой службы организации, которая ведет личного дела персонала, приобщает необходимые документы, обеспечивает их сохранность и конфиденциальность.

8. *Технологии управления профессиональным развитием персонала.*

Профессиональное развитие – это совершенствование кадров в служебно-квалификационном и должностном отношении. Профессиональное развитие персонала – приоритетное направление формирования кадрового состава организации, ибо основное требование, предъявляемое к работнику – его профессионализм и компетентность. Они складываются из знаний, навыков и умений и прежде всего из уровня его профессионального образования.

Главное направление профессионального развития персонала – его профессиональное образование, т.е. профессиональная подготовка, Переподготовка, повышение квалификации, стажировка и другие формы обучения. Профессиональное развитие осуществляется на базе стратегии и политики организации по работе с персоналом. Основные требования к профессиональному развитию персонала: непрерывность, качество, современный уровень, эффективность, связь с практикой.

9. *Технологии документационного обеспечения управления персоналом.* Документационное обеспечение управления персоналом включает в себя создание, обработку и движение документов в организации. В число основных делопроизводственных функций системы управления персоналом входит: документирование по кадровым вопросам; обработка поступающей и передаваемой информации; регистрация, учет и хранение документов по личному составу; формирование дел в соответствии с номенклатурой; контроль исполнения документов; копирование и размножение документов по кадровым вопросам. Делопроизводство может осуществляться централизованно (в одном подразделении – канцелярии, общем отделе, секретариате) или децентрализованно (по разным звеньям).

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

3.1. Цели, задачи и приоритетные направления государственной кадровой политики

Кадровая политика по своему предназначению, содержанию и роли в системе государственного управления выступает важнейшим социально-политическим явлением в жизни и деятельности любого государства и общества. В каждой стране существует своя общенациональная кадровая политика. В общенациональной кадровой политике государственная кадровая политика занимает центральное место. Следует заметить, что понятие «кадровая политика» по своему содержанию шире понятия «государственная кадровая политика».

Государственная кадровая политика – общегосударственная стратегия формирования, развития и рационального использования кадров (персонала)⁷¹.

Государственную кадровую политику рассматривают в широком и узком смысле⁷².

В широком смысле слова под государственной кадровой политикой понимается система официально признанных целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию всех кадровых процессов и отношений в стране.

В узком смысле слова государственная кадровая политика – это выражение стратегии государства по формированию, востребованию, профессиональному развитию и рациональному использованию кадрового потенциала страны; это наука и искусство регулирования кадровых процессов и отношений в обществе.

Основным содержанием государственной кадровой политики являются наиболее общие, стратегические направления деятельности Президента Российской Федерации, федеральных органов государственной власти по формированию, развитию, востребованности, рациональному распределению и эффективному использованию людских, трудовых и кадровых ресурсов Российской Федерации, упрочению интеграции вертикаль-

⁷¹ Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. – М.: Московский психолого-социальный институт, Флинта, 1998. С. 10-11.

⁷² Основы государственной службы и кадровой политики. С. 345.

ных и независимых (автономных) структур власти, совершенствованию корпуса государственных служащих в интересах всего общества.

В непосредственном, функциональном смысле кадровая политика государства – деятельность органов государственной власти, направленная на реализацию кадрового потенциала страны в интересах всего общества⁷³.

Теоретическая составляющая государственной кадровой политики представляет собой систему научных знаний, идей, взглядов, принципов, отношений, направленных на установление целей, задач, характера этой политики, определение эффективных форм, методов, технологий кадровой работы (управления персоналом), требований к кадрам государственной службы на конкретном этапе развития страны.

Научная государственная кадровая политика носит объективно обусловленный характер и не должна формироваться произвольно, в зависимости от усмотрения или прихоти отдельных руководителей. При разработке и осуществлении кадровой политики государства соответствующие социальные институты, научные подразделения, руководители, кадровые службы должны опираться на фундаментальные положения передовой науки, опыт мирового и отечественного управления человеческими ресурсами⁷⁴.

Таким образом, государственная кадровая политика представляет собой важнейший фактор всего процесса государственного управления, а кадровая работа (управление персоналом) выступает как часть организационно-практической стороны кадрово-политической деятельности.

Главные цели государственной кадровой политики Российской Федерации⁷⁵.

1. Определение места и роли государства в реализации конституционного принципа⁷⁶. Эта роль прежде всего заключается в создании условий для свободного распоряжения гражданами России своими способностями к труду, выбора рода деятельности и профессии. Поэтому одна из целей государственной кадровой политики – определить отношение государства к кадрам, к труду в целом. При этом следует исходить из нормы Конституции РФ, что принудительный труд в России запрещен.

2. Выработка и претворение в жизнь новой кадровой доктрины, основывающейся на том, что государство и человек в демократическом обществе – социальные партнеры в процессе трудовой деятельности. Государ-

⁷³ Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практическое пособие кадровика. – М.: Экономика, 2003. С. 28-29.

⁷⁴ Там же. С. 27-28.

⁷⁵ Основы государственной службы и кадровой политики. С. 346.

⁷⁶ Конституция Российской Федерации. Ст. 37.

ство не должно принуждать человека, как это было ранее. Оно должно создавать условия и гарантировать конституционное право гражданина на профессионально-трудовую и творческую самореализацию личности.

3. Формирование и востребование кадрового потенциала России как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса государства и общества. Цель государственной кадровой политики – формирование такого кадрового потенциала и кадрового состава страны, который бы в профессиональном, деловом и нравственном отношении обеспечил динамичное и стабильное политическое и социально-экономическое развитие России.

Цели государственной кадровой политики конкретизируются следующими *основными задачами*⁷⁷.

1. Создание равных и благоприятных социальных условий и правовых гарантий для проявления каждым работником своих знаний, навыков и способностей. Главное сейчас – создать условия для реализации человеком своего профессионального потенциала и обеспечения на этой основе эффективного функционирования всего административно-хозяйственного механизма страны.

2. Оптимизация использования имеющихся кадровых ресурсов, повышение профессионализма и компетентности работников объектов государственной и негосударственной форм собственности, особенно в системе государственного управления. Повышение на этой основе эффективности и коэффициента полезности трудовой деятельности людей.

3. Укомплектование всех участков трудовой и служебной деятельности страны, особенно государственного сектора, квалифицированными, работоспособными, инициативными, добросовестными кадрами. Это возможно на основе максимально эффективного использования, сохранения и развития кадрового потенциала, всех трудовых ресурсов общества, на основе умелого кадрового прогнозирования, планирования и программирования со стороны государства.

4. Устранение негативных явлений и тенденций в кадровой политике и кадровой работе, таких как коррупция, субъективизм, протекционизм, кумовство, блат, продажа «хлебных» должностей, закрытость, непрозрачность кадровых процедур и т.д. Важно поставить преграды на пути проникновения на управленческие должности, особенно в государственной службе, недостойных людей – склонных к протекционизму, бюрократизму, взяточничеству и другим меркантильным соблазнам реальной власти.

⁷⁷ Основы государственной службы и кадровой политики. С. 346-347.

Главным в государственной кадровой политике должно быть следование государственным, а не частным, узкопартийным или клановым интересам.

Данные цели и задачи возможно достичь при условии: активной роли государства и общества в решении социально-трудовых и кадровых проблем; отказа от принципа дешевой рабочей силы, который по-прежнему господствует у нас; формирования цивилизованного рынка труда и рабочей силы; преодоления открытой и скрытой безработицы; повышения престижности производительного добросовестного, честного труда и преодоления отчуждения человека от результатов его труда.

Специалисты отмечают *требования к современной государственной политике*. Государственная кадровая политика современной России должна быть:

- научно-обоснованной, теоретически выверенной, концептуально легитимной, формулирующей истинные цели, задачи и принципы государственной кадровой политики;
- демократичной по целям, социальной базе и механизмам решения кадровых проблем;
- перспективной, носящей упреждающий характер, рассчитанной на формирование кадров XXI в.;
- правовой, законодательно отрегулированной, осуществляемой в рамках закона, создающей правовые гарантии объективного решения кадровых вопросов и пресекающей возможность кадрового произвола начальников;
- единой для всей России, и в то же время многосубъектной и разнообразной, многоуровневой (федеральной, региональной, муниципальной);
- объективной, реалистичной, признающей права и свободы человека и гражданина высшей ценностью;
- социально справедливой, гуманной, духовно-нравственной, создающей социальные и нравственные гарантии справедливого решения кадровых вопросов, воспитывающей в каждом работнике чувство государственного и корпоративного патриотизма и верности делу, которому служит;
- открытой и прозрачной для гражданского общества⁷⁸.

Но главное требование – государственная кадровая политика должна отвечать интересам государства, а не каких-либо структур, группировок или лиц.

⁷⁸ Основы государственной службы и кадровой политики. С. 347-348.

Таким образом, государственная кадровая политика – это мощный инструмент государства в системе государственного управления, действенное средство сохранения и упрочения власти, как важный социокультурный фактор духовно-нравственного развития трудоспособного населения страны. Это система официально признанных целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию всех кадровых процессов и отношений в стране и выражение стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и востребованию трудовых ресурсов (кадрового потенциала) страны.

Одним из главных условий реализации целей и задач государственной кадровой политики является выработка, определение и проведение в жизнь *кадровой доктрины государства*. Это ее главный постулат, исходная концептуальная идея, лозунг, которыми выражается суть кадровой политики.

Так, в советскую эпоху кадровой доктриной коммунистического руководства был сталинский лозунг «Кадры решают все» – идейная и организационная основа партийно-советской модели государственной кадровой политики и всей системы государственного управления в советское время. Сфера труда и кадров, рабочей силы была исключительной прерогативой государства. Полный контроль за трудовыми ресурсами и прикрепление работников к государству осуществлялись на основе проводимой КПСС социальной политики. Таким способом советское государство превращало работников в «винтик» государственной машины и фактически лишало его права на свободу содержания, вида и места трудовой деятельности.

Переход от авторитарной государственности к демократической вызвал в России смену ориентиров не только в политической, экономической, социальной сферах, но и смену приоритетов государственной кадровой политики.

В современной России формируется и пробивает себе дорогу новая кадровая доктрина, основанная на демократических, гуманных принципах.

Требования новой кадровой доктрины заключаются в следующем:

- подбор, расстановка и профессиональная деятельность кадров должны регламентироваться законом – только он может ликвидировать произвол и субъективизм руководителя в работе с кадрами;
- взаимодействие государства и личности в процессе трудовой и служебной деятельности, их социально-трудовые отношения должны строиться на новой – партнерской – основе;

• в основе новой кадровой доктрины и кадровой политики должны лежать принципы демократизма, гуманизма и социальной справедливости⁷⁹.

Суть демократической кадровой доктрины состоит в том, что государство и человек – социальные партнеры на рынке труда. Они взаимозависимы и взаимоответственны. Сейчас главное для российского государства – обеспечить гарантированное конституционное право гражданина на свободу проявления своих творческих способностей, выбора места, рода и времени своей трудовой деятельности.

Анализ современной кадровой политики и кадровой деятельности в Российской Федерации показывает их приоритетные направления⁸⁰.

1. *Обеспечение квалифицированными, профессионально подготовленными кадрами государственной и муниципальной службы Российской Федерации.* В этой сфере государство является единственным работодателем и непосредственно управляет происходящими в ней кадровыми процессами. Это центральная задача государства в работе с кадровым потенциалом. Любое государство прежде всего обеспечивает квалифицированными работниками себя — свой государственный механизм, от качества работы которого зависит эффективность государственного управления, судьба власти и благополучие страны.

2. *Кадровое обеспечение рыночной экономики.* Современная экономика, базирующаяся на многообразии форм собственности, требует большого количества квалифицированных специалистов различного профиля. Руководители частных предприятий, фирм, банков сами ответственны за обеспечение кадрами, за профессиональное развитие персонала. Но государство обязано влиять на процесс организации труда и кадрового обеспечения предприятий частного сектора. Основная форма такого влияния – правовое регулирование социально-трудовых и кадровых отношений на основании Трудового кодекса и других федеральных законов, регулирующих данную сферу. При этом важен государственный надзор и контроль за соблюдением со стороны бизнесменов трудового законодательства. Его осуществляют на территории России органы федеральной инспекции труда.

3. *Сохранение и укрепление квалифицированных кадров силовых структур государства – Вооруженных сил РФ, правоохранительных органов и органов государственной безопасности.* В настоящее время государственная кадровая политика направлена на кардинальное решение

⁷⁹ Основы государственной службы и кадровой политики. С. 352.

⁸⁰ Там же. С. 353-354.

данной проблемы, на повышение авторитета и общественной значимости военной и правоохранительной службы. Пути ее решения – создание современной правовой базы военной и правоохранительной службы, значительное повышение уровня материального положения и социальной защищенности офицеров и прапорщиков, решение квартирного вопроса. Не следует забывать и о патриотическом, морально-волевом воспитании личного состава. Это позволит прекратить отток офицеров из армии и правоохранительных органов, увеличит число военнослужащих-контрактников, остановит падение уровня профессионализма военных кадров, сделает функционирование силовых структур эффективным.

4. *Сохранение и укрепление кадрового потенциала военно-промышленного комплекса страны.* В 1990-е годы кадровый потенциал этого комплекса в ходе масштабной конверсии был практически разрушен, что создало прямую угрозу национальной безопасности государства. Государственные военные заказы резко сократились, и многие оборонные заводы были перепрофилированы. Большая масса специалистов оборонного профиля была вынуждена уйти в другие сферы производства. Данная кадровая проблема может и должна быть решена путем оптимизации загрузки военных предприятий, увеличения уровня заработной платы работников этой отрасли, привлечения в военную промышленность специалистов. Необходимо повысить престижность труда в оборонной отрасли промышленности.

5. *Формирование и сохранение кадров госбюджетной социокультурной сферы – медицинских и социальных работников, педагогов, работников культуры и т.д.* Работая в государственных учреждениях и на предприятиях, выполняя важную социальную функцию государства, они не являются государственными служащими, и на них не распространяется правовой режим государственной службы с его ограничениями и социальными гарантиями. Эта социальная категория сегодня наименее социально защищена и наиболее уязвима. Поэтому она мало престижна, что создает угрозу «вымывания» кадров этого профиля из сферы общественно полезной деятельности.

6. *Сохранение и подготовка кадров массовых профессий – «серых воротничков», высококвалифицированных рабочих, особенно рабочих-станочников в городе и механизаторов на селе.* Ситуация такова, что если завтра уйдет старшее поколение квалифицированных рабочих, а профессионально-технические училища не подготовят им смену, то на заводах некому будет стоять за станком, на полях некому будет вести комбайн и трактор. Это серьезная государственная кадровая проблема, которую надо решать.

Таким образом, суть новой кадровой доктрины заключается в том, что взаимодействие государства и личности в процессе трудовой и кадровой деятельности, их социально-трудовые отношения должны строиться на новой – партнерской базе. В ее основе должны лежать принципы законности, демократизма, гуманизма и социальной справедливости. В то же время государство не должно забывать о своей роли и своих приоритетах в кадровом обеспечении всех сфер общественно полезной деятельности.

3.2. Субъекты и объекты государственной кадровой политики

Исторический опыт свидетельствует, что государственная кадровая политика – это сложный и многогранный процесс, в котором взаимодействуют субъективная сторона – руководитель и объективная сторона – кадровый потенциал, кадры. Определение субъектов и объектов государственной кадровой политики и характера их взаимодействия – одна из ее основополагающих проблем современной теории и практики реализации кадровой политики⁸¹.

Главной особенностью современной государственной кадровой политики является ее многосубъектность и разнообъектность.

Субъект государственной кадровой политики – это носитель установленных законом прав, компетенции и ответственности в сфере разработки и реализации государственной кадровой политики, активный участник кадровых процессов и отношений. Каждому субъекту государственной кадровой политики соответствует свой круг полномочий, определяемых его правовым и должностным статусом. У каждого субъекта кадровой политики существуют свои границы кадрового воздействия на объект.

В качестве субъектов государственной кадровой политики сейчас выступают различные социально-правовые институты – государственные органы, политические и общественные объединения, хозяйствующие субъекты, органы местного самоуправления и даже в какой-то мере коммерческие структуры.

В демократическом правовом государстве в сфере кадровой политики не может быть монополизма одного социального института, даже самого властного. В своей кадровой деятельности все субъекты государственной кадровой политики относительно самостоятельны и независимы. Этого требуют нормы и принципы, заложенные в российском трудовом законодательстве, законодательстве о государственной службе, в которых кад-

⁸¹ Основы государственной службы и кадровой политики. С. 372.

ры, люди рассматриваются не только как неодушевленный «человеческий ресурс». Человек рассматривается в широком социальном и гуманистическом плане как высшая ценность государства и общества, как первичный элемент новой кадровой политики⁸².

Специалисты проводят *уровневую классификацию* субъектов государственной кадровой политики. Главным субъектом государственной кадровой политики является государство. Высшие государственные органы, осуществляя государственную власть, проводят в жизнь государственную кадровую политику. Выработка государственной кадровой политики – это прерогатива высших государственных органов и должностных лиц государства.

Каждой ветви государственной власти как субъекту государственной кадровой политики законом делегируются определенные кадровые полномочия. Так, Государственная Дума и Совет Федерации, законодательно закрепляя основы государственной кадровой политики, придают ей легитимный характер. Правительство РФ и федеральные министерства и ведомства участвуют в разработке и реализуют на практике государственную кадровую политику. Судебная система и прокуратура контролируют соблюдение законности в области кадровой деятельности, осуществляют правовую защиту работников и работодателей.

Президент РФ, как глава государства, в соответствии со ст. 80 (п. 1) Конституции страны, определяет цели, задачи и приоритеты государственной кадровой политики, обеспечивает согласованное функционирование и взаимодействие органов государственной власти, в том числе и по вопросам кадровой политики и деятельности. В настоящее время в рамках президентских структур кадровой политикой и работой занимается Управление Президента РФ по кадровым вопросам и государственным наградам (Администрация Президента РФ).

В современной России – стране федеративной, имеющей согласно Конституции РФ два уровня государственной власти и местное самоуправление, выстраивается довольно стройная система публичного управления делами государства и общества: федеральный уровень, региональный уровень (уровень субъекта РФ), уровень местного самоуправления (муниципальных образований).

Каждому уровню публичного государственного управления *соответствует свой уровень кадровой политики*. Высшим является федеральный уровень и федеральная государственная кадровая политика. Второй уровень государственной кадровой политики – региональный (уровень

⁸² Основы государственной службы и кадровой политики. С. 374.

субъекта Федерации) и региональная кадровая политика. Третий уровень – уровень муниципальной кадровой политики, который, не являясь государственным и будучи самостоятельным, вместе с тем встроен в единую систему кадровой политики в государстве и обществе. Именно такая система кадровой политики соответствует статусу федеративного государства.

Поэтому государственная кадровая политика РФ включает в себя два компонента (контура) – федеральную и региональную (субъектов Федерации) государственную кадровую политику. Кроме того, в системе управления делами государства и общества имеется уровень муниципального управления, что дает право говорить и о муниципальной кадровой политике (третий контур).

Федеральным субъектом государственной кадровой политики являются также как политические партии, общественные движения и религиозные организации. Это структуры гражданского общества, которые играют все большую роль в деле формирования и реализации кадровой политики государства.

Определенную роль в реализации государственной кадровой политики играют профессиональные союзы. В прежние времена их голос в кадровых назначениях был гораздо более весом. В нынешних условиях, согласно трудового законодательства, профсоюзы не имеют права вмешиваться в производственную (служебную), а значит и кадровую деятельность.

Объект государственной кадровой политики – это народ, трудовые ресурсы, кадровый потенциал, кадры, то есть те социальные группы, на которые направлена практическая деятельность субъекта (субъектов) государственной кадровой политики. Объектом государственной кадровой политики являются и кадровые процессы, отношения, механизмы реализации кадровой политики.

Государственная кадровая политика разнообъектна. В соответствии с действующим законодательством каждому субъекту определяются свои границы и рамки кадровой деятельности, т.е. у каждого субъекта государственной кадровой политики есть свои объекты. Лишь государство как главный субъект государственной кадровой политики может распространять свои кадровые полномочия на все кадры общества, все трудовые ресурсы и многие кадровые процессы и отношения.

Объекты государственной кадровой политики можно классифицировать по разным основаниям. Например, по уровневому признаку сверху вниз: народ – отдельные социальные группы – отдельные профессиональные группы – трудовые коллективы – работники. Существует и другие дифференциации:

- политики (элита) – государственные служащие – муниципальные служащие;
- управляющие – управляемые;
- руководители – специалисты – работники массовых профессий – разнорабочие;
- работники различных отраслей производства и сервиса.

В системе государственного управления особое значение уделяется такому объекту государственной кадровой политики, как персонал государственной службы. На другие кадры государство влияет опосредованно через соответствующие разрешенные законом механизмы.

3.3. Правовые основы государственной кадровой политики

Кадровая политика, как социальное явление, имеет сложную структуру субъектов, объектов, средств ее реализации, уровней и видов. Однако определяющим субъектом кадровой политики в обществе является государство. В государственной кадровой политике устанавливаются наиболее общие и единые для всех других субъектов кадровой политики требования, обеспечивающие реализацию конституционных гарантий и прав граждан на свободное использование и распоряжение своими способностями.

Вместе с тем в общественной психологии сложилось примитивное понимание кадровой политики как борьбы за власть, за корпоративные интересы, путем патроната над должностями, что привело к зарождению сомнения в ее целесообразности⁸³.

Однако кадровая политика государства помимо теоретического обоснования и социальной обусловленности своего существования имеет нормативно-правовое регулирование, определяющее ее обязательный характер. Таким образом, отличительной особенностью кадровой политики государства является законодательная основа ее существования.

В настоящее время государственная кадровая политика в Российской Федерации выступает в качестве одного из решающих факторов и важнейших ресурсов становления и развития нашей страны как правового, демократического государства. Составной частью строительства правового государства является правовое регулирование кадровых процессов и отношений в стране.

Надо иметь в виду, что кадровая политика становится государственной только тогда, когда ее концептуальные и организационные основы,

⁸³ Управление персоналом. / Под ред. А.И. Турчинова.

кадровые отношения официально закреплены в нормативных правовых актах государства и его органов. На этом уровне кадровые отношения превращаются в кадровые правоотношения – регулируемые нормами права отношения, участники которого при решении кадровых вопросов обладают юридическими правами, обязанностями и ответственностью⁸⁴.

Российская Федерация является правовым государством, в котором должна быть правовой и кадровая политика как важная составная часть общей внутренней и внешней политики государства.

Правовой аспект государственной кадровой политики означает учет в ней прав человека и гражданина, строгое правовое регулирование всех основных кадровых процессов и отношений. В отношениях между людьми, а тем более в кадровых вопросах, существуют два регулятора: первый – это *закон*, обязательный для исполнения под угрозой применения государственных санкций, второй – *мораль*, нравственные ценности общества, обязательные в силу традиций, менталитета общества и не преследуемые по закону.

Основным методом воздействия и управления кадровой деятельностью, наряду с административными мерами, является правовое регулирование. Правовое регулирование вообще – это процесс воздействия государства на общественные отношения с помощью юридических норм (норм права). Он основывается на предмете и методе правового регулирования⁸⁵. *Правовое регулирование кадровой деятельности* означает воздействие государства на кадровые отношения с помощью норм права, приведение кадровых отношений в соответствие с требованиями и дозволениями, содержащимися в нормах права, поддержание их в состоянии нормального функционирования.

Методы правового регулирования кадровых процессов и отношений – это способы воздействия на них юридических норм. Существуют *императивные* (приказные) и *диспозитивные* (согласительные) методы правового регулирования. Например, правовой статус государственных служащих — их основные права, обязанности, ограничения и запреты, связанные с гражданской службой, правила служебного поведения — регулируются императивно федеральным законом (идет властное воздействие сверху вниз). А все вопросы, связанные с заключением служебного контракта, решаются диспозитивным методом, так как стороны – работодатель и наемный работник – равноправны. По взаимному согласию сторон

⁸⁴ Основы государственной службы и кадровой политики. С. 361.

⁸⁵ Энциклопедический юридический словарь. – М., 1996. С. 238.

определяется место работы (службы), замещаемая должность, размер денежного содержания, условия работы и отдыха, социальные гарантии.

Механизм правового регулирования кадровой деятельности включает систему правовых средств, при помощи которых обеспечивается воздействие государства на кадровую политику и кадровую практику. К элементам такого механизма относятся: правовые нормы, правовые отношения, правовая ответственность, правовое сознание, юридические факты, акты применения права, акты реализации прав и обязанностей и т.д.

Кадровые процессы и отношения в государственной и негосударственной сферах являются предметом трудового, административного и конституционного права.

Трудовое право регулирует труд наемных рабочих в органах, организациях, учреждениях, предприятиях, фирмах, регламентирует отношения работников с работодателями, от имени которых выступает администрация. Его главным источником является Трудовой кодекс РФ.

Целями трудового законодательства являются: установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей. Основными задачами трудового законодательства выступают: создание необходимых правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений по следующим направлениям: организации труда и управлению трудом; трудоустройству у данного работодателя; профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников; социальному партнерству; участию работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства; материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда; надзору и контролю за соблюдением трудового законодательства; разрешению трудовых споров.

Трудовое право регулирует также ряд правоотношений в государственной службе и кадровой деятельности. В соответствии с действующим законодательством Трудовой кодекс РФ регулирует только те нормы и отношения в государственной службе, которые не регламентируются законодательством о государственной службе Российской Федерации, т.е. в данной области приоритет законодателем отдается служебному праву.

Административное право – комплексная отрасль права, регулирующая общественные отношения, возникающие в процессе организации и исполнительно-распорядительной деятельности органов государственного

управления. Основным источником административного права является Кодекс об административных правонарушениях Российской Федерации.

Административное право регулирует деятельность государственной администрации, под которой понимается система исполнительных органов государственной власти, а также осуществляющие административную власть иные государственные органы, их руководители, лица, возглавляющие государственные учреждения, предприятия. В сфере кадровой деятельности государственная администрация играет первостепенную роль, поскольку именно она организует, обеспечивает и контролирует кадровые процессы и отношения в государственном органе, организации, учреждении, предприятии.

Конституционное право – ведущая отрасль российской правовой системы, нормы которой регулируют основные принципы политического, социально-экономического и территориального устройства государства, осуществление основных прав и свобод человека и гражданина и определяет систему органов государственной власти. Предметом конституционного права выступают такие общественные отношения, которые определяют основы взаимоотношений человека с государством, т.е. главные принципы, характеризующие положение человека в обществе и государстве. В многообразии этих общественных отношений выделяются социально-трудовые и кадровые отношения.

Конституционное право регулирует такой важнейший организационно-кадровый вопрос, имеющий государственное значение, как формирование высших государственных органов власти – Президента РФ, Федерального Собрания РФ, Правительства РФ, судебной системы, органов местного самоуправления, являющихся субъектами государственной кадровой политики.

Таким образом, в рамках конституционного, трудового и административного права регулируются государственная кадровая политика, кадровые отношения и кадровая деятельность. Неправовое регламентирование кадровых процессов и отношений противоправно; оно сопряжено с субъективизмом и протекционизмом и влечет за собой юридическую ответственность.

Государственная кадровая политика и, особенно, кадровая деятельность регулируются посредством *нормативных правовых актов* – властных предписаний государственных органов, которые устанавливают, изменяют или отменяют нормы права. Нормативно-правовой акт является основным источником права в Российской Федерации, образующий стройную систему, основанную на их юридической силе.

Нормативные правовые акты, регламентирующие кадровые процессы и отношения в нашей стране, классифицируются в зависимости от их правового уровня или степени юридической силы. В иерархии этих актов на первом месте стоит Конституция РФ, затем идут конституционные федеральные законы, федеральные законы. Ниже располагаются подзаконные акты – указы и распоряжения Президента РФ, постановления и иные нормативные правовые акты Правительства РФ, приказы, распоряжения и локальные нормативные акты федеральных министерств и ведомств. Основой региональной государственной кадровой политики выступают конституции республик, уставы краев, областей и других субъектов РФ.

Конституция РФ регулирует наиболее важные, стратегические вопросы социально-трудовых и кадровых отношений в государстве и обществе. В Конституции РФ ряд положений имеют прямое отношение, как к социальной, так и к кадровой политике и говорят о том, что в обществе должны быть созданы соответствующие условия, которые бы позволяли человеку реализовать те возможности, которыми он наделен. Единственным субъектом, которому общество делегирует право обеспечить создание таких условий для каждого гражданина, является государство.

Так, статья 34 Конституции РФ гласит, что «Каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности». Статья 37 говорит о том, что «Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию». Статья 19, ч. 3, декларирует, что «Мужчина и женщина имеют равные права и свободы и равные возможности для их реализации».

Под эти конституционные декларации в обществе должны быть созданы соответствующие условия и надежные механизмы их реализации. Иначе они так и останутся провозглашенными только на бумаге. Единственным субъектом, которому общество делегирует право обеспечить создание таких условий для каждого гражданина, является государство.

Второй правовой уровень регулирования кадровых процессов и отношений в стране – федеральные законы.

Особое значение в этом плане имеет Трудовой кодекс РФ 2001 г., который устанавливает для всех граждан и категорий работников государственные гарантии трудовых прав и свобод, создает благоприятные условия труда, защищает права и интересы работников и работодателей. Вопросы кадровой политики и кадровой работы в той или иной мере касаются следующие положения трудового законодательства:

- основные принципы правового регулирования трудовых отношений, включая запрещение дискриминации в сфере труда и запрет принудительного труда;

- трудовые отношения, стороны трудовых отношений, основания возникновения трудовых отношений;

- основные права и обязанности работника и работодателя;

- социальное партнерство в сфере труда;

- представители работников и работодателей;

- участие работников в управлении организацией;

- трудовой договор, его заключение, изменение, прекращение;

- защита персональных данных работника;

- режим рабочего времени и время отдыха;

- заработная плата и нормирование труда;

- гарантии и компенсации работников;

- дисциплина труда;

- профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников;

- материальная ответственность сторон;

- защита трудовых прав работников, разрешение трудовых споров;

- ответственность за нарушение трудового законодательства.

Более конкретные нормы права по служебно-трудовым и кадровым вопросам содержатся в специальных федеральных законах, регулирующих правоотношения в отдельных трудовых сферах. Например, в сфере государственной службы России на сегодняшний день имеется два базовых федеральных закона, регулирующих ее основы, в том числе правовые – № 58-ФЗ от 27 мая 2003 г. «О системе государственной службы Российской Федерации» и № 79-ФЗ от 27 июля 2004 г. «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Третий федеральный уровень нормативно-правовых актов, касающихся кадровой политики и кадровой работы – подзаконные акты. Это указы Президента и постановления Правительства РФ. Они более оперативны и гибки по сравнению с законами. Многоэтапные законодательные процедуры не всегда позволяют быстро реагировать на кадровые процессы и ситуации. С помощью указов и распоряжений представляется возможность оперативного установления механизма правового регулирования тех или иных моментов государственной кадровой политики.

Большую роль в решении тактических вопросов реализации государственной кадровой политики играют нормативные правовые акты, принимаемые федеральными министерствами и ведомствами (федераль-

ными службами, агентствами). Их приказы, распоряжения, положения об органах и их подразделениях, административные и должностные регламенты, служебные распоряжки, инструкции и другие локальные акты дополняют и конкретизируют механизм правового регулирования кадровой политики и кадровой работы на государственной службе.

Таким образом, механизм правового регулирования кадровой политики и кадровой деятельности включает в себя систему правовых средств, при помощи которых обеспечивается воздействие государства на кадровый потенциал общества. Правовые основы государственной кадровой политики и кадровой практики базируются на нормах трудового, административного и конституционного права, знание, понимание и применение которых обязательны для любого руководителя.

3.4. Принципы государственной кадровой политики

Кадры являются наиболее стабильным социальным элементом государства и общества, носителем опыта, национальным богатством. Поэтому очень важно с позиций наработанного опыта, с помощью современной науки изучить суть происходящих в нашем обществе кадровых процессов, сформулировать и обосновать на этой основе принципы государственной кадровой политики, выявить основные механизмы ее формирования и реализации. Это одна из стратегических задач государства в деле оптимизации использования человеческих ресурсов, повышения уровня профессионализма кадрового корпуса.

Проблемы формирования и развития кадрового состава той или иной сферы общества выдвигают на первый план необходимость разработки и реализации принципов государственной политики как ее исходных положений и ведущих идей.

Принципы государственной кадровой политики – это ее основные регламентирующие положения, отражающие закономерности и тенденции развития кадровых процессов и отношений; руководящие правила, лежащие в основе деятельности по разработке и претворению в жизнь кадровой политики государства. Сформулированные людьми, они в то же время имеют объективное содержание, поскольку отражают ключевые моменты реальной кадровой действительности⁸⁶.

Принципы государственной кадровой политики и имеют объективную основу, опираются на природу и закономерности кадровой деятель-

⁸⁶ Основы государственной службы и кадровой политики. С. 381.

ности и отражают эту деятельность в постоянном развитии. В науке существует несколько вариантов классификации принципов современной государственной кадровой политики. Например, В.А. Сулемов считает, что возможно выделение: теоретико-методологических, содержательно-функциональных, организационно-политических (управленческих) и специфических, частных принципов государственной кадровой политики⁸⁷.

Вопрос о принципах кадровой политики весьма противоречиво освещается в научной литературе. Тем не менее совокупная точка зрения позволяет выделить *общие*, базисные принципы, регулирующие кадровые процессы в целом; *специфические (специальные)* принципы, регулирующие кадровый потенциал в отдельной сфере, и *частные* принципы, регулирующие функционирование отдельных элементов кадрового процесса.

Общие, базисные принципы (теоретико-методологические) определяют сущностные черты государственной кадровой политики в целом. Они характерны для всех видов профессиональной деятельности и всех сфер работы с кадрами. Это: научность, реалистичность, законность, демократизм, комплексность, системность, единство, целостность и многоуровневый характер, перспективность, духовно-нравственный характер, гуманизм, гласность и открытость, социальная справедливость, принцип равных возможностей, отсутствие какой-либо дискриминации при приеме на работу, объективная оценка профессиональных и личностно-нравственных качеств работника.

Эти принципы придают государственной кадровой политике целенаправленность, целостность, содержательную определенность и необходимый прагматизм.

Специальные принципы (содержательно-функциональные и организационно-политические) выражают функциональное предназначение, приоритеты, содержательные элементы государственной кадровой политики, характерные для определенных видов и сфер профессиональной деятельности.

К специфическим принципам, регулирующим кадровые процессы в отдельной сфере, например в системе государственной службы, можно отнести: подбор кадров по деловым, профессиональным и нравственным качествам; открытость и гласность; социальное равенство доступа граждан к государственной службе; правовую, социальную и экономическую

⁸⁷ Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии: монография. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: РАГС, 2006. С. 223-224.

защищенность персонала; социальный контроль за деятельностью государственных служащих и др.

Специфические принципы можно сформулировать для кадровых процессов в сфере экономики, науки, культуры, в системе государственной службы и т.д. Именно учет специфических принципов кадровой политики различных сфер позволяет обеспечить сущностную определенность этой политики, способствует объективному и справедливому решению кадровых вопросов.

Частные принципы государственной кадровой политики регулируют функционирование отдельных элементов кадровых процессов. Особенностью частных принципов является то, что они формулируются и реализуются не государством и его органами, а работодателями, но в строгом соответствии с базовыми и специальными принципами.

Частных принципов, регулирующих функционирование отдельных элементов кадрового процесса, множество. Например, существуют частные принципы кадрового обеспечения государственного аппарата, принципы поиска, подбора и отбора работников, принципы прохождения государственной службы, принципы служебного роста, принципы профессионального развития персонала, принципы управления персоналом и другие. В частности, в процессе профессионального развития персонала следует соблюдать такие частные принципы кадровой политики, как: непрерывность, регулярность, новизна, связь с практикой, целесообразность профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации. То есть, в данном случае происходит процесс детализации общих и специальных принципов государственной кадровой политики и их проникновения в конкретику кадровой работы.

Применяя общие, специальные и частные принципы государственной кадровой политики на практике, государство в лице государственных органов и должностных лиц регулирует в заданном направлении кадровые процессы и отношения в стране. В то же время надо отметить, что в условиях демократии и открытости государство не может выступать монополистом в выработке и проведении кадровой политики. Влияние государства на формирование кадров не должно сводиться к жесткой регламентации даже в том случае, когда это касается принципов. Государство призвано с помощью выше названных принципов регулировать эти процессы и создавать условия для того, чтобы кадровые принципы, провозглашенные государством и обществом, претворялись в жизнь⁸⁸.

⁸⁸ Основы государственной службы и кадровой политики. С. 384.

Остановимся на краткой характеристике отдельных, наиболее актуальных общих и специальных принципах кадровой политики и кадровой деятельности.

Принцип законности предполагает:

- строгое соблюдение и исполнение Конституции РФ, федеральных законов и иных нормативно-правовых актов в кадровой работе;
- неукоснительное соблюдение правовых требований и процедур в решении кадровых вопросов;
- знание управленческими кадрами норм административного, трудового, гражданского, уголовного и других отраслей права и их правильное применение;
- соблюдение и защиту прав и свобод работников при приеме на работу (службу) и в ходе их профессиональной деятельности.

Принцип демократизма предполагает:

- коллегиальное решение кадровых назначений с учетом общественного мнения (совет с трудовым коллективом);
- отсутствие какой-либо дискриминации работника при приеме на работу (службу) и продвижение по ней;
- подотчетность и подконтрольность руководителей органов, организаций и учреждений, кадровых служб по вопросам кадровой работы обществу;
- рациональное соотношение выборности и назначения лиц на государственные и другие должности;
- обязательность проведения конкурса при наличии альтернативных кандидатур в процессе назначения на должности государственной службы и иные должности, а также при проведении аттестаций, формировании кадрового резерва и т.д.

Принцип гуманизма в кадровой деятельности означает:

- уважение личности человека;
- стремление к социальной справедливости при решении кадровых вопросов;
- гарантированное развитие инициативы, таланта, творческих способностей работников;
- оказание помощи в получении профессионального образования, в профессиональной подготовке и переподготовке, повышении квалификации;
- максимальное удовлетворение информационной потребности персонала;
- предоставление права на соблюдение религиозных традиций;

- создание возможностей и условий для должностного роста работника в соответствии с его заслугами.

Принцип гласности и открытости требует:

- максимально возможной открытости информации о работе государственного или иного органа и управляющих лиц по вопросам их кадровой деятельности;
- периодической отчетности кадров всех уровней власти перед персоналом, в том числе и по кадровым вопросам;
- выборности должностных лиц там, где это установлено законом;
- проведения открытых конкурсов на замещение вакантных должностей, аттестаций работников и т.д.

Принцип сочетания систематического обновления кадров и их преемственности требует:

- взвешенного и объективного подхода руководителей к вопросам приема и увольнения персонала;
- периодического обновления и омоложения кадров, привлечения к управленческим должностям новых, энергичных, профессионально подготовленных людей;
- активного использования кадровых технологий – ротации, выборности кадров, увольнения и отставки (в том числе принудительной) в рамках действующего законодательства;
- кадровой стабильности и сохранения опытных кадров в интересах службы (производства);
- поддержания в трудовом коллективе разумного баланса молодости с ее энергией и инициативой и опыта с его знанием и мудростью.

Принцип подбора кадров по их профессиональным, деловым и нравственным качествам требует:

- выдвижения кадров только с учетом их профессиональной компетентности и личных заслуг;
- объективного подхода руководителей к определению уровня профессионализма и компетентности работников;
- определения и применения конкретных и ясных критериев оценки профессиональных, деловых и нравственных качеств при подборе и расстановке кадров;
- неприятия субъективизма и протекции при назначениях;
- активного использования легитимных кадровых технологий оценки персонала – конкурса, испытания, аттестации, квалификационного экзамена.

Принцип внепартийности и политической нейтральности (деполитизации) кадровой работы означает:

- право каждого человека согласно Конституции РФ на свободу мысли и выражения своих политических взглядов;
- отстаивание государственных, а не партийных интересов в кадровой политике и кадровой деятельности;
- объективное отношение к работникам при отборе и назначении их на должность, прохождении службы, увольнении, к оценке выполнения возложенных на них должностных обязанностей независимо от их политических убеждений и взглядов;
- каждому гражданину, в том числе государственному служащему, разрешается участвовать в работе общественных (политических) объединений в неслужебное время;
- работникам, особенно государственным служащим, запрещается пропагандировать в рабочее время программы и идеи той или иной партии, использовать административный, информационный и организационно-технический ресурс в партийных целях;
- в процессе выполнения служебных обязанностей чиновники должны быть политически нейтральными и служить только интересам государства и общества.

Анализ содержания и структуры кадровых принципов показывает, что вместе они составляют единую систему кадровых принципов – целостную, взаимодействующую и взаимозависимую. При этом общие, специальные и частные принципы государственной кадровой политики соотносятся как принципы различного уровня. Система принципов кадровой политики и кадровой деятельности не застывшее явление; она динамична и открыта для дополнений, изменений, основанных на новых реалиях.

В отношении этих принципов государственной кадровой политики руководящий состав должен придерживаться следующих правил:⁸⁹

1) принципы нельзя использовать выборочно, отдельно, отдавая предпочтение одним и игнорируя другие: результат достигается тогда, когда они в руках руководителя действуют системно – во взаимосвязи, взаимодействии, взаимозависимости;

2) принципы требуют того, чтобы кадры во всех сферах и на всех уровнях подбирались исключительно по профессиональным, деловым и нравственным качествам, на основе и в рамках законности, демократизма и гласности, с соблюдением конституционной нормы равного доступа к

⁸⁹ Основы государственной службы и кадровой политики. С. 387.

государственной службе или работе, с рациональным сочетанием преемственности и обновляемое кадров;

3) руководителю трудового (служебного) коллектива нужно четко представлять, что управление персоналом и кадровыми процессами – это сложнейшая работа, это наука и искусство, которым надо учиться.

Таким образом, принципы государственной кадровой политики – это ее основные регламентирующие положения, отражающие закономерности и тенденции развития кадровых процессов и отношений; руководящие правила, лежащие в основе деятельности субъектов государственной кадровой политики по разработке и претворению в жизнь кадровой политики государства. Главная задача государства – через свои контролирующие органы внимательно следить за соблюдением работодателями базовых и специальных принципов государственной кадровой политики и качеством их претворения в жизнь.

3.5. Механизмы формирования и реализации государственной кадровой политики

Опыт показывает, что для претворения концептуальных идей и доктринальных положений государственной кадровой политики в жизнь необходимы разработка, понимание и внедрение в практику кадровой работы механизмов формирования и реализации государственной кадровой политики. Сегодня нас не удовлетворяет уровень профессионализма кадров. Страна ощущает кадровый дефицит в квалифицированных специалистах, особенно в сфере государственного и муниципального управления. Во многом это связано с теми проблемами, которые проистекают из непонимания рядом руководителей государственных органов и трудовых коллективов принципов и механизмов формирования и реализации государственной кадровой политики.

Решение многих политических, экономических, социальных и собственно кадровых проблем, стоящих перед российским обществом, в значительной мере зависит от умения освоить и правильно применить эффективные механизмы и технологии формирования и реализации государственной кадровой политики.

Принципы государственной кадровой политики неотделимы от ее механизмов, посредством которых они претворяются в жизнь.

Механизм формирования и реализации государственной кадровой политики – (англ. mechanism – система, устройство, определяющее порядок какого-нибудь вида деятельности) – система государственных орга-

нов, административно-организационных, социально-политических, экономических, правовых, финансовых, кадрово-управленческих, научно-образовательных, информационных, профессиологических, культурно-воспитательных учреждений, способов, приемов, персонал-технологий, позиций, средств, техник воздействия, процедур и целенаправленных мер должностных лиц, обеспечивающих конституирование и приведение в действие официальной кадровой политики⁹⁰.

Цель такого механизма – достижение нового, более высокого качества государственного управления. Являясь средством государственных органов, он непосредственно реализует кадровый потенциал государственной службы, превращает кадровый корпус в мощный эффективный административный ресурс государства.

Механизм формирования и реализации государственной кадровой политики – инструментальная и функциональная составляющая федеральной кадровой политики и системы государственной службы Российской Федерации. Государственная служба и трудовая деятельность в государственных учреждениях образуют организационно-правовое рабочее пространство (функциональную среду), где реализуются соответствующие механизмы.

Его эффективность во многом определяется степенью научной обоснованности и обеспеченности кадровых процессов, образующих поле действия данного механизма. В качестве базовой системы научных знаний данного механизма, как и всей государственной кадровой политики, выступает кадрология – наука о кадрах, кадровой деятельности, кадровой политике.

Государственная кадровая политика, являясь составной частью государственной политики в области управления человеческими (людскими) ресурсами, государственной политики в области развития трудовых ресурсов, государственной политики в области развития кадровых ресурсов, наряду с другими видами механизмов, включает: а) механизм формирования кадровой политики и, соответственно, б) механизм реализации кадровой политики, приводящий ее в функциональное состояние. Это, собственно, и есть механизм перевода теории, замыслов, концепций, программ кадровой политики в область практической деятельности.

Механизм реализации государственной кадровой политики – это сложное комплексное явление, включающее в себя, *во-первых*, систему

⁹⁰ Анисимов В.М. Сущность механизма формирования и реализации государственной кадровой политики // Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации – М.: РАГС, 2002.

кадровой деятельности и кадрового обеспечения, *во-вторых*, систему государственных органов и учреждений, *в-третьих*, систему мер (технологий), приводящих в действие кадровую политику⁹¹.

Модель механизма реализации государственной кадровой политики включает в себя как минимум четыре составляющих элемента (уровня) данного механизма. Эту модель условно можно представить в виде властной пирамиды, разделенной на следующие уровни:⁹²

- первый (верхний) уровень – концептуальный, представляющий собой теоретические основы государственной кадровой политики;
- второй уровень – нормативно-правовой, включающий в себя законодательную базу государственной кадровой политики;
- третий уровень – организационный, представляющий собой специальные государственные органы, занимающиеся кадровой деятельностью;
- четвертый уровень, наиболее приближенный к кадрам – технологический, то есть формы, способы и методы кадровой работы и практики.

С точки зрения уровневой классификации механизма реализации государственной кадровой политики следует отметить, что его высший уровень – *концептуальный* – представляет собой научно-теоретическую базу государственной кадровой политики, раскрывающей цели, задачи, принципы и приоритеты государственной кадровой политики.

Второй уровень – *нормативно-правовой* – подводит под кадровую политику прочную юридическую основу, легитимирует ее, регулирует в правовом отношении кадровую деятельность.

Третий уровень – *организационный* – определяет механизм реализации государственной кадровой политики как систему государственных органов, организаций, учреждений и должностных лиц, приводящих в действие кадровую политику. Здесь ведущую роль играют кадровые службы.

Четвертый уровень механизма реализации государственной кадровой политики – *технологический*. Он определяет данное явление как совокупность мер, форм, способов и методов воздействия, которые применяются для решения конкретных кадровых задач.

Итак, существо механизма реализации государственной кадровой политики следует рассматривать в единстве его составляющих – концептуальной, нормативно-правовой, организационной и технологической.

⁹¹ Основы государственной службы и кадровой политики. С. 389.

⁹² Там же. С. 390.

Следовательно, механизм государственной кадровой политики – это кадровая политика, реализуемая на практике, имеющая функциональный и инструментальный характер.

Структурно механизм формирования и реализации государственной кадровой политики представляет собой целостность, состоящую из трех основных компонентов:⁹³

- 1) *субъектов* государственной кадровой политики;
- 2) *кадрово-управленческого процесса*, происходящего в конкретной системе, своего рода *процесса кадровой деятельности и отношений* (включает принципы, формы, методы, способы, технологии, техники, приемы, средства реализации кадрово-политических установок государства, а также отношения, складывающиеся в процессе их формирования и реализации);
- 3) *объектов* государственной кадровой политики, на которые направлен кадрово-управленческий процесс.

Результативность механизма формирования и реализации государственной кадровой политики зависит от уровня политической, управленческой, организационной, правовой, кадровой культуры субъектов и объектов кадровой политики.

Анализ государственной кадровой политики показывает, что механизмы ее реализации правомочно классифицировать по ряду критериев или оснований⁹⁴.

1. Классификация по отраслям, или блокам обеспечения государственной кадровой политики. В практической кадровой работе наблюдается, по крайней мере, пять основных механизмов обеспечения государственной кадровой политики:

- нормативно-правовой;
- организационный;
- учебно-методический;
- научно-исследовательский;
- финансово-экономический.

Ряд специалистов в этой области приводят и другие механизмы обеспечения – например, информационного, функционально-распорядительного обеспечения. Использование этих механизмов обеспечения государственной кадровой политики позволяет эффективно реализовать ее на федеральном, региональном и местном уровне.

⁹³ Анисимов В.М. Сущность механизма формирования и реализации государственной кадровой политики // Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации – М.: РАГС, 2002.

⁹⁴ Основы государственной службы и кадровой политики. С. 392-401.

Нормативно-правовой механизм предполагает разработку законодательной и нормативной базы кадровой политики, которая определяет, регламентирует структуру, функции и деятельность кадровых служб. Это прерогатива высших органов законодательной, а также исполнительной власти, которые разрабатывают и принимают законы и другие нормативно-правовые акты, касающиеся кадровой работы. В условиях реформирования страны, бурного развития рыночных отношений, существования различных форм собственности требуется постоянная корректировка законодательной базы кадровой деятельности.

Организационный механизм предполагает практическое осуществление кадровой деятельности на всех уровнях и нацелен на создание и функционирование системы органов субъектов государственной кадровой политики, формирующих, координирующих и контролирующих кадровую деятельность на федеральном, региональном и местном уровне. Механизм организационного обеспечения предполагает применение современных кадровых технологий и их совершенствование.

Финансово-экономический механизм. Эффективность реализации государственной кадровой политики во многом зависит от финансово-экономического обеспечения кадров. Это в первую очередь связано с повышением социального статуса, особенно государственных служащих, с повышением престижности труда работников аппарата управления и других сфер, их гарантиями и социальной защищенностью.

Научно-исследовательский механизм предполагает разработку концептуальных, методологических основ, категориального аппарата государственной кадровой политики, проведение соответствующих научных исследований, осуществление информационного обеспечения в работе с кадрами,

Особое внимание здесь должно уделяться: прогнозированию кадровых изменений, определению новых тенденций в кадровых процессах, определению потребности в кадрах на федеральном и субъектном уровнях, внесение рекомендаций по современной корректировке кадровой политики и кадровых программ.

Учебно-методический механизм является важным компонентом реализации кадровой политики. Речь идет, прежде всего, о профессиональном образовании и профессиональной подготовке и переподготовке кадров. Этот механизм немыслим без использования современных отечественных и зарубежных методик подготовки и переподготовки кадров, которые бы позволили использовать в учебном процессе самые передовые формы и методы обучения.

Рассмотренные выше основные механизмы обеспечения государственной кадровой политики и кадровой деятельности следует применять системно и комплексно. Изложенные требования, закрепленные нормативно, в значительной мере должны носить обязательный характер как для федеральных органов, так и для органов субъектов Федерации и местного самоуправления. Эти требования распространяются в полной мере на деятельность кадровых служб организаций, учреждений и предприятий всех форм собственности.

2. Классификация по субъектам государственной кадровой политики. С этой точки зрения выделяются:

- механизмы реализации государственной кадровой политики, применяемые на федеральном уровне;
- механизмы реализации государственной кадровой политики, применяемые на региональном уровне (субъектов Российской Федерации);
- механизмы реализации муниципальной кадровой политики.

3. Классификация с точки зрения сфер государственного управления. В данном случае следует обратить внимание на механизмы реализации этой политики, прежде всего, на федеральном уровне. Это деятельность высших государственных органов и должностных лиц государства.

Наряду с этим, в процессе реализации государственной кадровой политики активно участвует государственная служба – как федеральная, так и региональная. Это государственные служащие государственных должностей различных категорий и групп, которые в ходе своей служебной профессиональной деятельности обеспечивают исполнение полномочий государственных органов и должностных лиц, используя в работе с кадрами соответствующие механизмы реализации государственной кадровой политики.

В сфере государственного управления находится и негосударственный сектор – частное предпринимательство. Государство не командует частным сектором экономики, но оно должно, основываясь на нормах закона, регулировать его. При этом государственная кадровая политика через специфические ее механизмы по-своему воздействует на бизнес – через нормативно-правовые акты, налоги, конкурсы, тендеры и т.д.

Различие состоит, прежде всего, в методах правового регулирования. Если в политической сфере и в системе государственной службы механизмы реализации государственной кадровой политики действуют, как правило, императивно (носят командный, приказной характер), в госбюджетной сфере – частично императивно, то в сфере хозяйствующих субъектов частного предпринимательства они реализуются диспозитивно, то

есть согласительно, рекомендательно. Действительно, государственные органы и должностные лица не могут проводить директивную кадровую политику в организациях, и учреждениях, предприятиях со смешанной, акционерной формами собственности, а тем более в сфере частного бизнеса и предпринимательства.

4. **Классификация по уровням (основам) этих механизмов.** В этом плане выделяются теоретико-методологический уровень механизмов реализации государственной кадровой политики и организационно-практический.

Механизм формирования и реализации государственной кадровой политики имеет *две стороны*: методологическую (научно-теоретическую) и организационно-правовую (практическую)⁹⁵.

Методологической (научно-теоретической) основой этого механизма служит теоретическая составляющая государственной кадровой политики (кадрологическая научная база), которая определяет целеполагание кадровой деятельности (практики), т.е. высшую цель идеальной модели кадровой политики (то, ради чего она формируется и осуществляется), а также разработанные критерии, индикаторы, показатели, методики оценки, принципы подбора, отбора, приема расстановки, профессионального использования, процедуры поэтапного сопровождения профессионального роста персонала государственной службы, других государственных учреждений, организаций, предприятий.

Организационно-правовую (практическую) сторону механизма формирования и реализации государственной кадровой политики составляют:

- руководящие работники и в целом кадровые ресурсы государства;
- нормативная правовая база государственной службы и кадровой политики;
- кадрово-управленческий инструментарий (в т.ч. профессиональный опыт персонала, стиль управленческой деятельности);
- финансовые и материальные ресурсы (финансово-экономическое обеспечение деятельности персонала государственных структур);
- информационно-аналитическая база (информационная поддержка разработки и обеспечения реализации кадровой политики);
- реклама государственной службы;
- лучшие зарубежные технологии государственного менеджмента и отечественный опыт реализации кадровой политики;

⁹⁵ Анисимов В.М. Сущность механизма формирования и реализации государственной кадровой политики // Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации – М.: РАГС, 2002.

- управленческая, институциональная, учебно-образовательная, кадрово-делопроизводственная, технико-производственная инфраструктура и др.

В совокупности механизм формирования и реализации государственной кадровой политики состоит из самостоятельных, но тесно взаимосвязанных между собой механизмов, образующих следующие группы⁹⁶.

1) *Группа механизмов, обеспечивающих формирование государственной кадровой политики.* К ней относятся: механизм определения и наделения полномочиями субъектов формирования (выработки) государственной кадровой политики; механизм создания концептуальных основ государственной кадровой политики; механизм установления компетенции государственной кадровой политики и ее ограничений применительно к субъектам Российской Федерации, а также меры ее влияния (соотнесения с кадровым менеджментом) на частный сектор, механизм включения государственной кадровой политики в международное кадрово-политическое пространство; механизм подготовки программы, законопроектов, финансово-экономических, научных и информационно-методических основ, относящихся к институционализации кадровой политики и др.

2) *Группа механизмов, обеспечивающих реализацию государственной кадровой политики.* Прежде всего, речь идет о механизмах, реализация которых относится к ведению субъектов государственной кадровой политики. Это: механизм управления государственной службой и кадровыми процессами; механизм автономии права государственной службы от трудового права; механизм создания и реализации Кодекса этического поведения кадров государственной службы; механизм формирования, оптимизации и регулирования кадровых отношений на: а) федеральном уровне; б) в органах государственной власти субъектов Российской Федерации; в) органах муниципального управления.

3) *Группа механизмов, приводящих в действие государственную кадровую политику и организующих систему кадрово-управленческой деятельности.* К ним, в частности, следует отнести:

- механизм кадрового управления государственной службой как системой;
- механизм управления кадровыми процессами и отношениями на государственной службе;

⁹⁶ Основы государственной службы и кадровой политики. С. 401-402; Анисимов В.М. Сущность механизма формирования и реализации государственной кадровой политики // Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации – М.: РАГС, 2002.

- механизм регулирования кадровых процессов в госбюджетной сфере;
- механизм регулирования кадровых процессов в негосударственной, коммерческой сфере;
- механизм реализации базовых, специальных и частных принципов кадровой политики и кадровой деятельности;
- механизм формирования, оптимизации и регулирования кадровых отношений на разных уровнях государственной власти и управления;
- механизм отбора, подбора, приема на государственную службу, работу;
- механизм предварительного рассмотрения кандидатур на должности, назначение на которые (или предложение по которым) осуществляет Президент РФ и Председатель Правительства РФ;
- механизм разработки и применения критериев оценки профессиональной пригодности кадров, допуска к государственной службе, работе;
- механизм профессиональной вертикальной и горизонтальной мобильности и ротации кадров;
- механизм формирования кадрового резерва на конкурсной основе, как на государственной службе, так и в негосударственном секторе экономики и сервиса;
- механизм планирования и реализации служебной карьеры и т.д.

4) Перспективные вопросы развития кадровой политики решаются посредством использования *инновационных механизмов*. Считается, что они входят в состав трех перечисленных выше групп. К ним относятся:

- механизм организационно-кадрового аудита, кадрового мониторинга, кадрового контроллинга и консалтинга;
- механизм департизации и относительной деполитизации кадрово-управленческих отношений;
- механизм «лизинга кадров» – временного перехода менеджеров – опытных специалистов в области управления персоналом из коммерческих структур в государственные и наоборот;
- механизм формирования «кадровой команды» и специфики работы в «кадровых командах»;
- механизм перехода к денежному вознаграждению по принципу оплаты по результату, исходя из эффективности управленческого и другого труда;
- механизм кадрового взаимодействия государственных органов и партийных структур, коммерческих структур;

- механизм кадрового взаимодействия государственных органов и органов местного самоуправления.

Таким образом, эффективность государственного управления требует создания четко разработанного механизма формирования и реализации государственной кадровой политики. И законодательная, и исполнительная, и судебная власть должны внести соответствующие специфические поправки в данный механизм и придать ему организационно-практическую и правовую базу.

3.6. Кадровая политика в системе государственной службы

В кадровой политике необходим системный, комплексный подход к формированию и развитию профессионального потенциала всего общества, на уровне государства. Кадровый потенциал общества всегда рассматривался и рассматривается в качестве ключевого фактора превращения нашей страны в передовое демократическое, правовое, федеративное государство. Особую роль профессиональный кадровый состав играет в системе государственного управления. Кадры, профессионально занятые в государственном аппарате, реализуют функции и задачи государственной власти.

Для того чтобы вывести страну на путь устойчивого развития, путь взаимодействия всех ветвей власти, необходимо всемерное укрепление российского государства и государственности. Последнее возможно только при условии формирования высокопрофессионального кадрового потенциала российской государственной службы, наличия в структурах власти корпуса современных управленцев – профессионалов.

Государственный служащий – это важнейшее звено всей системы государственной службы. Он выступает главным действующим лицом в сфере административного управления, является той социальной и организационной единицей, которая обеспечивает исполнение полномочий государства, государственных органов и политических руководителей⁹⁷.

Поэтому в современных условиях государственная кадровая политика в сфере государственной службы как административной власти превратилась в руках государства и общества в мощный инструмент государственного управления, средство повышения его эффективности, становления России как современного государства с развитой экономикой и высоким уровнем жизни народа.

⁹⁷ Основы государственной службы и кадровой политики. С. 251.

Кадровая политика в системе государственной службы является приоритетным направлением, и заметное место в ней занимают кадры государственной службы, работники аппаратов государственных органов.

Кадровая политика в сфере государственной службы представляет собой стратегию государства по формированию, развитию и обеспечению востребованности ее кадрового потенциала и кадрового состава. В этом заключается сущность ГКП в государственной службе⁹⁸.

Цель государственной кадровой политики – формирование такого кадрового потенциала и кадрового состава страны, который бы в профессиональном, деловом и нравственном отношении обеспечил динамичное и стабильное политическое и социально-экономическое развитие России⁹⁹.

Кадровая политика в административной ветви власти реализуется тремя основными путями:¹⁰⁰

- 1) формированием кадрового состава профессиональных государственных служащих, обладающих необходимыми качествами государственного и общественного служения;
- 2) применением современных кадровых механизмов и технологий;
- 3) возрастанием роли и ответственности кадровых служб государственных органов.

Принципы государственной кадровой политики в сфере государственной службы – это ее основные регламентирующие положения, отражающие закономерности и тенденции развития кадровых процессов и отношений в сфере государственной службы; это руководящие правила, лежащие в основе деятельности субъектов ГКП по разработке и претворению в жизнь кадровой политики государства в деле формирования кадрового состава государственной службы.

Нормативно-правовые и организационные основы обеспечения реализации государственной кадровой политики по формированию кадрового состава государственных органов определяются в первую очередь Федеральным законом от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», в соответствии с которым законодательно установлены:

- основные принципами построения и функционирования системы государственной службы;
- основные организационно-правовые условия формирования кадрового состава государственной службы;

⁹⁸ Основы государственной службы и кадровой политики. С. 404.

⁹⁹ Там же. С. 346.

¹⁰⁰ Там же. С. 404.

- организационно-правовой порядок поступления на государственную службу, ее прохождение и прекращение.

В соответствии со ст. 3 указанного закона основными принципами построения и функционирования системы государственной службы являются:¹⁰¹

- федерализм, обеспечивающий единство системы государственной службы и соблюдение конституционного разграничения предметов ведения и полномочий между федеральными органами государственной власти и органами государственной власти субъектов Российской Федерации;

- законность;

- приоритет прав и свобод человека и гражданина, их непосредственное действие, обязательность их признания, соблюдения и защиты;

- равный доступ граждан к государственной службе;

- единство правовых и организационных основ государственной службы, предполагающее законодательное закрепление единого подхода к организации государственной службы;

- взаимосвязь государственной службы и муниципальной службы;

- открытость государственной службы и ее доступность общественному контролю, объективное информирование общества о деятельности государственных служащих;

- профессионализм и компетентность государственных служащих;

- защита государственных служащих от неправомерного вмешательства в их профессиональную служебную деятельность как государственных органов и должностных лиц, так и физических и юридических лиц.

Каждый конкретный принцип отражает лишь какую-то одну связь-отношение, присущую государственной службе. Но вместе, будучи органически взаимосвязанными и взаимообусловленными, они определяют организацию и функционирование государственной службы как системы.

Реализация принципов построения и функционирования системы государственной службы обеспечивается федеральными законами о видах государственной службы, которыми могут быть предусмотрены также другие принципы построения и функционирования видов государственной службы, учитывающие их особенности.

Государственная служба органично связана с органами государственной власти, которые реализуют через государственных служащих свои функции. Государственная служба выступают на протяжении многих столетий важнейшими механизмами государственного управления. Занятые в

¹⁰¹ О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ.

них граждане осуществляют и обеспечивают выполнение задач и функций органов государственной власти. В связи с этим Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» (ст. 11), содержит организационно-правые нормы о том, что формирование кадрового состава государственной службы обеспечивается:

- созданием федерального кадрового резерва, кадрового резерва в федеральном государственном органе, кадрового резерва субъекта Российской Федерации, кадрового резерва в государственном органе субъекта Российской Федерации для замещения должностей государственной службы, а также эффективным использованием указанных кадровых резервов;

- развитием профессиональных качеств государственных служащих;

- оценкой результатов профессиональной служебной деятельности государственных служащих в ходе проведения аттестации или сдачи квалификационного экзамена;

- созданием возможностей для должностного (служебного) роста государственных служащих;

- ротацией государственных служащих;

- использованием современных кадровых технологий;

- применением образовательных программ, федеральных государственных образовательных стандартов и федеральных государственных требований.

Та же статья Федерального закона устанавливает дополнительные принципы и организационно-правовые механизмы формирования кадрового состава.

1. Федеральными законами о видах государственной службы и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации устанавливаются порядок поступления на государственную службу и замещения вакантных должностей государственной службы на конкурсной основе, условия формирования конкурсных комиссий, правила опубликования информации о конкурсах в средствах массовой информации, а также предусматривается другой порядок поступления на государственную службу и замещения вакантных должностей государственной службы.

2. Подготовка граждан для прохождения государственной службы осуществляется в формах, установленных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

3. Переподготовка, повышение квалификации и стажировка государственных служащих осуществляются в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федера-

ции, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации.

Ст. 12 Федерального закона «О системе государственной службы Российской Федерации» определяет организационно-правовые основы поступления на государственную службу, ее прохождение и прекращение: на государственную службу по контракту вправе поступать граждане, владеющие государственным языком Российской Федерации и достигшие возраста, установленного федеральным законом о виде государственной службы для прохождения государственной службы данного вида.

Федеральным законом о виде государственной службы или законом субъекта Российской Федерации могут быть установлены дополнительные требования к гражданам при поступлении на государственную службу по контракту.

Прямо на проблематику кадровой политики и кадровой деятельности выходит ст. 17 рассматриваемого закона «Кадровый резерв для замещения должностей государственной службы», в соответствии с которой для замещения должностей государственной службы создаются федеральный кадровый резерв, кадровый резерв в федеральном государственном органе, кадровый резерв субъекта Российской Федерации и кадровый резерв в государственном органе субъекта Российской Федерации.

Перечисленные принципы формирования кадрового состава государственной службы, установленные законодательно, представляют собой ядро системы специальных принципов государственной кадровой политики в сфере государственно-служебных отношений.

Таким образом, анализ норм Федерального закона «О системе государственной службы Российской Федерации» позволяет сделать вывод о том, что содержание кадровой политики по формированию кадрового состава государственных органов, не ограничивается вопросами замещения должностей государственной службы при поступлении граждан на государственную службу, а включает весь комплекс кадровых процедур, связанных с организацией ее прохождения. Данный подход в целом соответствует принципу использования современных кадровых технологий, приведенному в ст. 11 «Формирование кадрового состава государственной службы» данного закона. Полный перечень, содержание и научно-практическое обоснование указанных кадровых процедур подробно представлены в зарубежной и отечественной литературе по управлению персоналом и им в основном соответствуют реализуемые на государственной службе элементы кадровой работы.

Например, по мнению авторов, цели по формированию и развитию кадрового потенциала государственной службы Российской Федерации, достигаются посредством реализации соответствующих кадровых технологий.¹⁰²

- профессиональная ориентация;
- отбор персонала и способы замещения должностей;
- адаптация персонала государственной службы;
- оценка персонала и кадрового потенциала государственной службы;
- управление карьерой персонала и формирование кадрового резерва государственной службы.

Опыт показывает, что при проведении кадровой политики и формировании кадрового состава государственной службы приоритетными являются следующие направления:¹⁰³

1. создание эффективного механизма отбора кадров на государственную службу;

2. совершенствование системы профессионального развития служащих;

3. применение современных кадровых технологий прохождения государственной службы, включая методы и способы расстановки, ротации, мобильности, служебного продвижения кадров;

4. планомерное обновление кадрового состава государственной службы путем привлечения на государственную службу наиболее квалифицированных специалистов;

5. формирование кадрового резерва на конкурсной основе и его эффективное использование;

6. повышение социального статуса государственных служащих;

7. установление объективных и всесторонних критериев эффективности государственной службы, оценки результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих;

8. внедрение современных кадровых технологий оценки персонала. Сюда входят конкурсы, аттестации, квалификационные экзамены;

9. совершенствование информационно-аналитического и документационного обеспечения кадровой деятельности;

10. повышение роли и престижа кадровых служб в системе государственной службы;

11. совершенствование кадровой работы в государственном органе, т.е. ее содержания, стиля и методов.

¹⁰² Управление персоналом. / Под ред. А.И. Турчинова. С. 326-469.

¹⁰³ Основы государственной службы и кадровой политики. С. 408-409.

Представленный комплекс приоритетных направлений и задач государственной кадровой политики позволяет решить главную проблему государственной службы – формирование высокопрофессионального, компетентного и высоконравственного корпуса государственных служащих России.

Рассматривая мировые тенденции в управлении персоналом государственной службы, Щекин Г.В. отмечает, что «ключевыми вопросами управления персоналом, занятым на государственной службе, являются методы отбора и назначения работников, критерии их продвижения по службе, методы организации их труда и рабочего времени. Методы отбора, продвижения по службе, организации труда способны существенно повлиять на условия найма и квалификацию государственных служащих, а следовательно, на качество, эффективность и престиж их труда¹⁰⁴».

Все указанные выше кадровые технологии имеют соответствующее нормативно-организационное обеспечение и находят свое отражение в соответствующих нормативных правовых актах Российской Федерации.

Система государственной службы образуют три вида федеральной государственной службы (федеральная государственная гражданская служба, военная служба, правоохранительная служба) и государственная гражданская служба субъектов Российской Федерации.

Должности федеральной государственной службы учреждаются федеральным законом или иным нормативным правовым актом Российской Федерации и подразделяются на: должности федеральной государственной гражданской службы; воинские должности; должности правоохранительной службы. При этом в федеральном государственном органе могут быть учреждены должности государственной службы различных видов.

Должности федеральной государственной службы распределяются по группам и (или) категориям в соответствии с федеральными законами о видах государственной службы. Соотношение должностей федеральной государственной гражданской службы, воинских должностей и должностей правоохранительной службы определяется указом Президента Российской Федерации. Перечни должностей федеральной государственной службы, утверждаемые Президентом Российской Федерации, образуют Реестр должностей государственной службы¹⁰⁵.

Лица, осуществляющие профессиональную служебную деятельность на должностях государственной службы, являются государственными служащими.

¹⁰⁴ Щекин Г.В. Указ соч. С. 551.

¹⁰⁵ О Реестре должностей федеральной государственной гражданской службы: Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2005 г. № 1574.

Федеральным законом «О системе государственной службы Российской Федерации» определяются не только общие условия формирования кадрового состава государственной службы, поступления на государственную службу и ее прохождения, но и присвоения, сохранения и лишения классовых чинов, дипломатических рангов, воинских и специальных званий.

Граждане поступают на государственную службу на контрактной основе или на конкурсной основе. Квалификационные требования к гражданам для замещения должностей государственной службы устанавливаются федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации¹⁰⁶, а также законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации.

Правовое положение (статус) государственного служащего, включает ограничения, обязательства, правила служебного поведения, ответственность, а также порядок разрешения конфликта интересов и служебных споров, которые устанавливаются соответствующим федеральным законом о виде государственной службы.

Гражданам, проходящим федеральную государственную службу, присваиваются классовые чины, дипломатические ранги, воинские и специальные звания. Соотношение классовых чинов, дипломатических рангов, воинских и специальных званий устанавливается указом Президента РФ.

В стаж государственной службы одного вида включаются продолжительность государственной службы других видов, а также периоды замещения муниципальных должностей муниципальной службы.

На основе персональных данных государственных служащих формируются реестры государственных служащих.

Федеральным законом «О системе государственной службы Российской Федерации» также определяются цели создания системы управления государственной службой на федеральном и региональном уровне, источники финансирования федеральной государственной службы и государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации. Ст. 16 указанного закона определяет, что система управления государственной службой создается на федеральном уровне и на уровне субъектов Российской Федерации в целях координации деятельности государственных органов при решении вопросов поступления на государственную службу,

¹⁰⁶ См., например: О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих: Указ Президента РФ от 27 сентября 2005 г. № 1131.

формирования кадрового резерва, прохождения и прекращения государственной службы, использования кадрового резерва для замещения должностей государственной службы, подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировки государственных служащих, проведения ротации государственных служащих, а также в целях осуществления вневедомственного контроля за соблюдением в государственных органах федеральных законов, иных нормативных правовых актов Российской Федерации, законов и иных нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации о государственной службе¹⁰⁷.

Таким образом, регулирование отношений, связанных с федеральной государственной службой, осуществляется:

1. Конституцией Российской Федерации;
2. федеральными законами, в том числе законами, регулируемыми особенности прохождения различных видов государственной службы;
3. указами Президента Российской Федерации;
4. постановлениями Правительства Российской Федерации;
5. нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти;
6. международными договорами Российской Федерации.

Федеральные законы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации, содержащие нормы трудового права, применяются к отношениям, связанным с государственной службой, в части, не урегулированной Федеральными законами, регулирующими порядок прохождения различных видов государственной службы.

Для граждан, проходящих федеральную государственную службу, определен особый порядок:

- приема на службу (ограничения, запреты, медицинское обследование);
- прохождения службы (присвоение классов чинов, дипломатических рангов, воинских и специальных званий; государственные гарантии и др.);
- оплаты труда (в виде денежного содержания (довольствия));
- пенсионного обеспечения.

Взаимосвязь государственной службы различных видов обеспечивается на основе единства системы государственной службы Российской Федерации и принципов ее построения и функционирования, а также посредством:

¹⁰⁷ О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ.

1) соотносительности основных условий и размеров оплаты труда, основных государственных социальных гарантий;

2) установления ограничений и обязательств при прохождении государственной службы Российской Федерации различных видов;

3) учета стажа государственной службы Российской Федерации иных видов при исчислении стажа гражданской службы;

4) соотносительности основных условий государственного пенсионного обеспечения граждан, проходивших государственную службу Российской Федерации.

5) общих принципов служебного поведения государственных служащих¹⁰⁸.

Анализ нормативно-организационного обеспечения реализации государственной кадровой политики по формированию кадрового состава государственных органов позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время наиболее полно теоретически проработан и нормативно обеспечен организационно-правовой механизм формирования кадрового состава государственной гражданской службы¹⁰⁹.

Формирование государственной кадровой политики в системе государственной службы включает в себя несколько этапов (рис. 3.1)¹¹⁰.

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики.

Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений Конституции РФ, Федерального закона «О системе государственной службы Российской Федерации», видового закона, регламентирующего организационно-правовые основы конкретного вида государственной службы (например, Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» – видовой закон, регулирующий правовые, организационные и финансово-экономические основы государственной гражданской службы), а также из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования государственной службы и входящих в нее органов государственного управления.

Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала управленческого персонала. Эта цель

¹⁰⁸ Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих: Указ Президента РФ от 12.08.2002 г. № 885.

¹⁰⁹ О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ.

¹¹⁰ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 189-190.

достижима посредством предоставления каждому государственному служащему работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

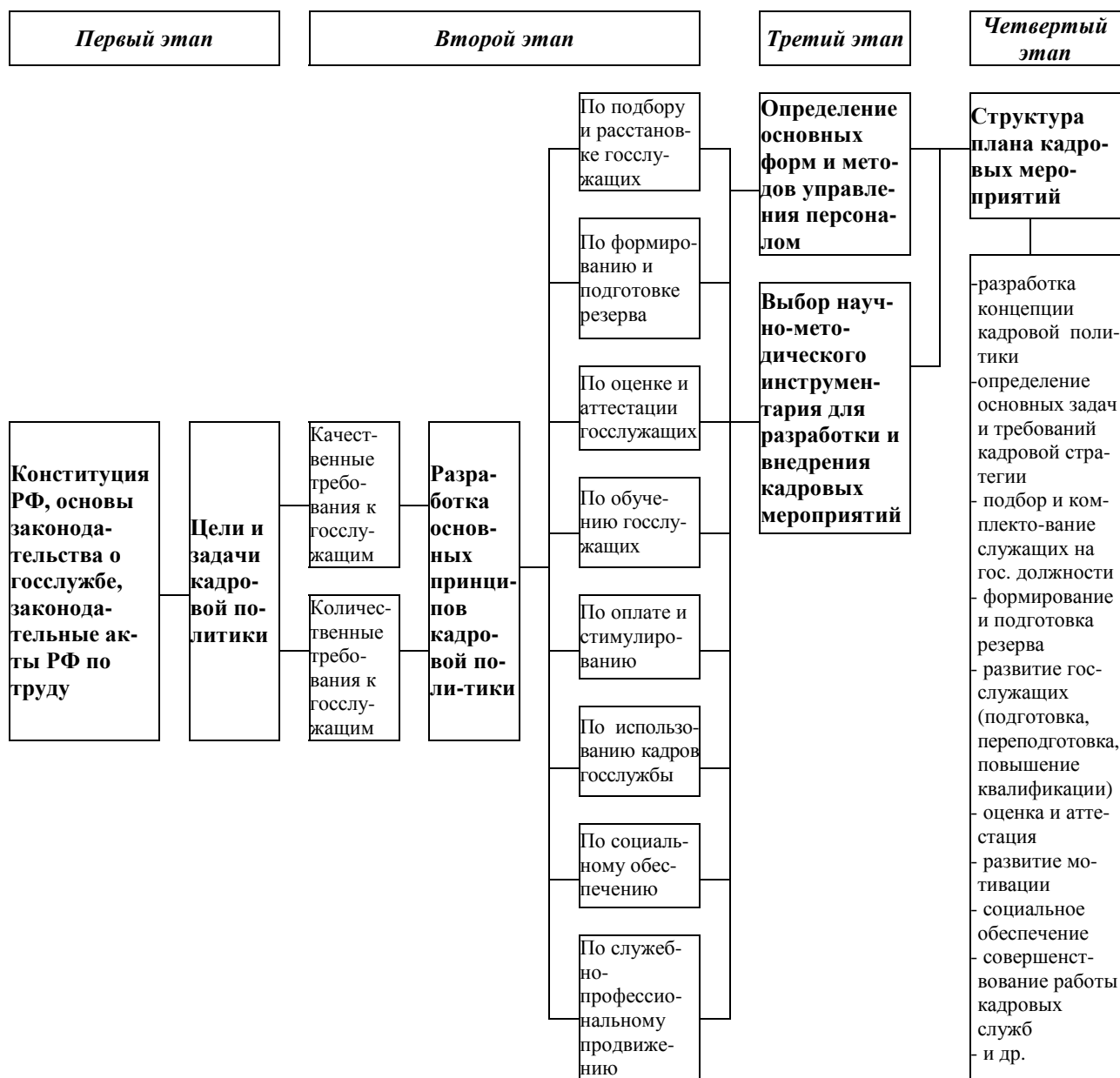


Рис. 3.1. Основные этапы формирования государственной кадровой политики в системе государственной службы

Второй этап состоит из трех блоков:

- качественные требования к государственным служащим, которые определяются исходя из описания рабочего места служащего и требований к претенденту на должность;
- количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале государственных служащих по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.;

- основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке государственных служащих, формированию и подготовке резерва на административные государственные должности, оценке степени их развития, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т.п.

На *третьем этапе* определяется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается научно-методический инструментарий кадрового планирования.

На *четвертом этапе* разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

Для реализации государственной кадровой политики создается кадровая служба государственного органа. *Кадровая служба государственного органа* – это подразделение в структуре государственной службы, которое претворяет в жизнь основные направления кадровой работы. Кадровая служба призвана практически обеспечивать реализацию руководством государственного органа его задач и функций, занимаясь решением организационно-управленческих задач, профессиональным развитием персонала, анализом и регулированием служебного продвижения госслужащих, применяя наиболее эффективные кадровые технологии.

Кадровая работа – это деятельность органов управления, кадровых служб и должностных лиц, содержанием которой является практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики. Кадровая работа представляет собой совокупность форм, методов и технологий работы с кадрами.

В рамках государственной службы кадровая работа осуществляется, в соответствии с нормами действующего законодательства. Например, кадровая работа на государственной гражданской службе включает в себя:¹¹¹

- 1) формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы;

- 2) подготовку предложений о реализации положений настоящего Федерального закона, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов о гражданской службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя;

- 3) организацию подготовки проектов актов государственного органа, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность граждан-

¹¹¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ.

ской службы, освобождением от замещаемой должности гражданской службы, увольнением гражданского служащего с гражданской службы и выходом его на пенсию за выслугу лет, и оформление соответствующих решений государственного органа;

4) ведение трудовых книжек гражданских служащих;

5) ведение личных дел гражданских служащих;

6) ведение реестра гражданских служащих в государственном органе;

7) оформление и выдачу служебных удостоверений гражданских служащих;

8) обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликта интересов;

9) организацию и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв;

10) организацию и обеспечение проведения аттестации гражданских служащих;

11) организацию и обеспечение проведения квалификационных экзаменов гражданских служащих;

12) организацию заключения договоров с гражданами на время их обучения в образовательном учреждении профессионального образования с последующим прохождением гражданской службы;

13) организацию профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки гражданских служащих;

14) формирование кадрового резерва, организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование;

15) обеспечение должностного роста гражданских служащих;

16) организацию проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на гражданскую службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;

17) организацию проведения служебных проверок;

18) организацию проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также соблюдения гражданскими служащими ограничений, установленных настоящим Федеральным законом и другими федеральными законами;

19) консультирование гражданских служащих по правовым и иным вопросам гражданской службы.

Каждое из представленных направлений кадровой работы регулируется отдельным правовым актом разного уровня – от федерального закона до инструкции.

Практика свидетельствует, что *приоритетными задачами и направлениями работы кадровых служб* государственных органов на ближайшее время должны стать:¹¹²

- внедрение новой системы поиска и отбора кадров государственной службы;
- обеспечение устойчивого и непрерывного профессионального развития персонала;
- формирование и рациональное использование кадрового резерва;
- планирование и реализация служебной карьеры;
- становление единой системы государственных гарантий и социальной защиты государственных служащих;
- активизация государственного и общественного контроля за соблюдением законодательства о государственной службе и кадровой деятельности;
- согласование вопросов взаимодействия, соподчиненности с государственными органами по управлению государственной службой, дифференциации задач и функций.

¹¹² Основы государственной службы и кадровой политики. С. 421.

РАЗДЕЛ 2. КАДРОВЫЙ АУДИТ В МЕХАНИЗМЕ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

ГЛАВА 4. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО АУДИТА

4.1. Понятие, назначение и организационно-правовые основы кадрового аудита

Рост любой компании зависит не только от эффективного использования внешних ресурсов (инвестиций, кредитов, совместных проектов), но и внутренних. Как известно, одним из главных внутренних ресурсов фирмы является персонал. В связи с этим объективно возникает потребность в оценке этого важнейшего ресурса организации.

Существуют различные подходы к оценке кадрового потенциала организации. Первоначально оценке подвергалась работа сотрудников, их квалификация, производительность труда и т.п. В последнее время руководители стали понимать, что нужно оценивать не только и не столько работу сотрудников, сколько собственные процедуры управления персоналом. Так зародилась потребность в кадровом аудите.

Кроме того, в учебной литературе, публикациях существуют различные подходы к содержанию кадрового аудита. Некоторые авторы сводят эту деятельность к проверке кадрового делопроизводства и анализу работы службы управления персоналом. Профессор А.Я. Кибанов и ряд других авторов выделяют два направления в кадровом аудите: оценку кадрового потенциала организации и анализ кадровых процессов. Другие авторы¹¹³ дополняют эти направления кадрового аудита оценкой организационных структур управления, что представляется вполне оправданным и корреспондируется с практикой проведения кадрового аудита в государственных органах.

Кадровый аудит – анализ и оценка соответствия структурного и кадрового состава организации ее целям и стратегии развития.

В практике менеджмента кадровый аудит является, с одной стороны, способом наблюдения подобно финансовому или бухгалтерскому аудиту, а с другой – инструментом управления, который позволяет решить ту или иную проблему, возникающую в сфере трудовых отношений¹¹⁴. Кадровый аудит в государственных органах является инструментом мониторинга

¹¹³ Управление персоналом. / Под ред. С.И. Самыгина – Ростов н/Д.: ФЕНИКС, 2001. С. 484.

¹¹⁴ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 617.

реализации государственной кадровой политики в определенной сфере. В условиях рыночной экономики кадровый аудит необходим для обеспечения конкурентоспособности фирмы. Он проводится с целью подготовки к принятию стратегических решений о развитии бизнеса, разработки программы реформирования организации.

Таким образом, кадровый аудит, особенно в условиях рыночной экономики, позволяет повысить прибыльность организации за счет выявления внутриорганизационных резервов повышения эффективности и производительности персонала организации.

Кадровый аудит помогает компаниям избежать многих проблем в случае проведения проверок государственных проверяющих, а также позволяет оптимизировать организацию рабочего процесса.

В результате проведения кадрового аудита должна осуществляться консультационная поддержка, аналитическая оценка и независимая экспертиза кадрового потенциала.

Главной целью кадрового аудита является оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность и преуспевание организации¹¹⁵.

Задачи кадрового аудита:

1. выявление соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития;
2. выявление соответствия структуры системы управления персоналом организационной структуре организации;
3. проверка соблюдения правил, закрепленных существующей нормативно-правовой базой;
4. выявление причин возникающих трудовых конфликтов и других проблем социально-трудовой сферы, разработка путей их разрешения, предотвращения и снижения негативного воздействия.

Оценке могут быть подвергнуты различные аспекты организационной реальности. *Основные направления кадрового аудита:*¹¹⁶

1. оценка кадрового потенциала организации, включающая в себя анализ количественных и качественных характеристик персонала;
2. оценка организационных структур управления, т.е. строение организации (ее структура) – соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации.

¹¹⁵ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 617.

¹¹⁶ Управление персоналом. / Под ред. С.И. Самыгина. С. 484.

3. диагностика и оценка эффективности кадровых процессов и процедур управления, т.е. направления деятельности организации по отношению к персоналу;

Таким образом, *объектами аудиторской проверки* могут быть:¹¹⁷

- трудовой коллектив организации;
- методы и принципы управления персоналом;
- конкретное направление производственной деятельности.

Как показывает практика, потребность в кадровом аудите может быть вызвана различными причинами. *Инициаторами проведения кадрового аудита* могут выступать внутренние и внешние субъекты аудита:¹¹⁸

- руководство организации;
- акционеры;
- руководство вышестоящих организаций;
- государственные исполнительные органы (инспекции, органы власти, судебные исполнители).

Организаторами процесса аудита являются руководители и сотрудники службы управления персоналом, а также руководители вышестоящих организаций. Исполнителями и участниками процесса могут быть специалисты службы управления персоналом, внутренние и внешние консультанты, эксперты, профсоюзные лидеры, акционеры, клиенты и персонал фирмы. При организации проверок в государственных органах, как правило, исполнителями кадрового аудита являются специально назначенные и уполномоченные специалисты вышестоящей организации или смежных организаций.

В зависимости от того, кто из субъектов инициирует проведение кадрового аудита, его цели могут быть различными. Например, инспекции по труду РФ чаще всего проверяют качество исполнения трудового законодательства, при этом аудит системы управления персоналом проводится с целью выявления нарушений и отклонений от законодательных норм в одной или всех функциях (процессах) управления персоналом.

Аудит системы управления персоналом может инициироваться и руководством компании. Например, руководство компании заинтересовано в получении информации о возможных рисках в развитии трудового потенциала организации. Тогда целью аудита системы управления персоналом будет изучение влияния различных факторов (функций, ресурсов) на формирование, использование и развитие трудового потенциала. Возможно,

¹¹⁷ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 617.

¹¹⁸ Синявец Т. Комплексный аудит системы управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 9.; 2008. – № 3.

руководство заинтересуется, как управление персоналом повлияло на результаты работы конкретного подразделения или всей компании, тогда аудит системы управления персоналом будет нацелен на изучение объема и качества работы с персоналом в подразделении или во всей фирме.

Аудит персонала осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки *принципов*:¹¹⁹

- профессионализм,
- независимость,
- достоверность,
- честность и объективность,
- сопоставимость с международным правом.

Такой принцип, как независимость аудиторской проверки, в основном присущ внешним аудиторам, не зависящим от руководства организации.

Кадровый аудит в качестве относительно самостоятельного направления аудиторства начал активно развиваться в последние годы. К этому времени правовые основы регулирования аудиторской деятельности в РФ были сформированы и законодательно закреплены. Они ориентированы на бухгалтерский учет и бухгалтерскую (финансовую) отчетность. В настоящее время правовые основы аудиторской деятельности в РФ определены Федеральным законом «Об аудиторской деятельности».

Таким образом, нормативно-правовая база кадрового аудита в настоящее время не сформирована. Однако, поскольку кадровый аудит затрагивает анализ социально-трудовой сферы организации, *правовая база* для его проведения может быть представлена следующим образом:

1. трудовое законодательство РФ, включающее в себя Трудовой кодекс РФ и иные федеральные законы, затрагивающие социально-трудовые отношения;
2. подзаконные нормативные правовые акты, регламентирующие социально-трудовые отношения;
3. государственные (ГОСТ) и межотраслевые стандарты, нормы, нормативы и методические материалы, регламентирующие вопросы организации труда. Сюда же можно отнести строительные нормы и правила (СНиП), санитарно-эпидемиологические правила и нормативы (СанПиН), санитарные нормы и правила (СН) и др.;
4. ведомственные нормативные правовые акты, в случае ведомственного подчинения организации;

¹¹⁹ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 617.

5. локальные нормативные правовые акты организации, касающиеся организации работы с персоналом и управления. К таким документам можно отнести устав организации, должностные регламенты и инструкции, положения о структурных подразделениях, заводские нормы и т.п.

*Информационные источники для проведения кадрового аудита:*¹²⁰

- законы и инструкции в области управления трудом и трудовыми отношениями;
- показатели эффективности работы организации в целом;
- показатели эффективности работы отдельных подразделений и сотрудников;
- официальная статистическая отчетность организации по кадрам;
- кадровая документация и делопроизводство;
- результаты анкетирования и опросов сотрудников;
- результаты предыдущих исследований и проверок.

4.2. Методология и виды кадрового аудита

Задачи и объекты кадрового аудита предполагают использование многообразного методологического инструментария проведения проверки, анализа и выработки рекомендаций, который базируется на методах, используемых в экономике труда, статистике, управлении персоналом, социологии, психологии, эргономике, правоведении¹²¹.

Всю совокупность методов кадрового аудита принято разделять на три основных группы: организационно-аналитические, социально-психологические и экономические методы¹²².

Организационно-аналитические методы основываются на анализе кадровой документации и отчетности за рассматриваемый период, а также важнейших трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала.

В первую очередь подлежит проверке следующая *документация и отчетность организации*:

- баланс трудовых ресурсов организации;
- описание работ и спецификации;
- должностные инструкции;

¹²⁰ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 619.

¹²¹ Аудит и контроллинг персонала организации: Учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2009. С. 40.

¹²² Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 619-620.

- данные о затратах на наем, обучение, переподготовку, увольнение персонала;
- анкеты и тесты, когда-либо заполняемыми сотрудниками и претендентами на вакантные должности;
- документы, характеризующие уровень травматизма и профессиональных заболеваний работников и др.

Среди основных *трудовых показателей, оказывающих наибольшее влияние на эффективность (прибыльность) организации* выделяют:

- показатели использования рабочей силы и рабочего времени;
- качество и производительность труда;
- оплата труда и др.

Социально-психологические методы предполагают проведение социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий. Данная группа методов наиболее результативна для оценки удовлетворенности трудом, отношения сотрудников к своей работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций и т.д.

Экономические методы позволяют путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними (лучшими) в отрасли (группе аналогичных организаций) показателями оценить: конкурентоспособность организации на рынке труда; эффективность функционирования служб управления персоналом; эффективность самого аудита персонала.

Существуют следующие основные подходы к разработке методик кадрового аудита: управленческий, нормативно-правовой, специальный и отраслевой¹²³.

Управленческий подход предполагает разработку методик по различным вопросам управления, например методик анализа качества управления персоналом, оценки трудовой мотивации, проверки условий труда и т.п.

Нормативно-правовой подход предусматривает разработку методик проверки соответствия процедур управления персоналом конкретным организациям требованиям законодательства и других нормативных правовых актов Российской Федерации.

¹²³ Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С. 41-42.

Специальный подход включает разработку методик диагностики организаций, обладающих специфическими особенностями в силу влияния внешней или внутренней среды (например, в условиях массового высвобождения персонала, банкротства или других кризисных явлений).

Отраслевой подход предполагает разработку методик, учитывающих особенности организации, связанные с ее отраслевой (ведомственной) принадлежностью.

Работа кадрового аудитора носит характер исследования, поэтому на практике в этой деятельности выделяют пять исследовательских подходов: сравнительный подход, экспертная оценка, статистический подход, подход соответствия, МВО-подход¹²⁴.

В рамках *сравнительного подхода* аудитор сравнивает изучаемый объект по сопоставимым признакам с аналогом. Подход наиболее эффективен при сопоставлении отдельных процедур или отдельных характеристик объекта, например сравнение текучести персонала, уровней и систем оплаты труда.

Экспертная оценка заключается в использовании в качестве базы сравнения заключения эксперта или опубликованных результатов аналогичного исследования.

Основой *статистического подхода* является использование статистических методов оценки в области управления персоналом. Информационными источниками аудиторской проверки являются статистические данные, а в процессе аудиторской деятельности широко используются статистические методы.

Подход соответствия заключается в выявлении степени отклонения полученных аудиторских свидетельств от установленных норм, правил, стандартов. Он эффективен при проверке условий труда и безопасности персонала, деятельности функциональных подразделений и линейных руководителей.

Суть *МВО-подхода* (МВО – управление по целям, management by objectives) заключается в установлении измеримых целей и последующем их сравнении с достигнутыми результатами.

Кадровый аудит принято классифицировать по следующим признакам:¹²⁵

- по периодичности проведения;

¹²⁴ Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2004. С. 147-148.

¹²⁵ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 620; Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С. 48-51.

- по объему проверки;
- по методике анализа;
- по уровню проведения;
- по способу проведения проверки.

По периодичности проведения выделяют:

- *первоначальный аудит* проводится в организации впервые или впервые по конкретному направлению кадрового аудита;
- *текущий аудит* проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени. Его осуществление регламентируется правилами, установленными нормативно-методической документацией, и характеризуется плановым характером и целевыми методиками;
- *регулярный аудит* проводится систематически через определенные промежутки времени;
- *панельный аудит* проводится с определенной периодичностью, с неизменными методикой и инструментарием, на одних и тех же категориях персонала или в одних и тех же структурных подразделениях;
- *оперативный аудит* проводится по оперативному распоряжению администрации (работодателя) для целевой проверки деятельности отдельных структурных подразделений. Для этого аудита характерны строго определенная тематика, ориентация на результат и сжатые сроки проведения. Как правило, он применяется в случае появления незапланированных сбоев или негативных тенденций в деятельности какого-либо структурного подразделения;
- *разовый аудит* проводится ситуационно, один раз, не предполагая повторения.

По объему проверки различают:

- *полный аудит* охватывает все объекты;
- *локальный аудит* охватывает один объект или отдельно выделенную группу объектов;
- *тематический аудит* включает совокупность объектов по одной тематике.

По методике анализа выделяют:

- *комплексный аудит*, при проведении которого используется весь арсенал методов;
- *выборочный аудит*, при проведении которого используются строго определенные методы, либо анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке.

По уровню проведения различают:

- *стратегический аудит* направлен на оценку деятельности высшего руководства организации. Здесь в первую очередь изучаются кадровая политика и кадровая стратегия организации, их взаимосвязь со стилями, методами и средствами руководства;

- *управленческий аудит* предполагает проверку осуществления линейными руководителями стратегии управления персоналом организации. Здесь анализируются организационные и психологические аспекты управления конкретными структурными подразделениями;

- *тактический аудит* направлен на оценку эффективности деятельности службы управления персоналом.

По способу проведения проверки выделяют:

- *внешний аудит* проводится независимыми специалистами сторонних организаций – аудиторскими организациями или индивидуальными аудиторами на договорной основе, а также сотрудниками различных инспектирующих органов;

- *внутренний аудит* проводится специалистами самой организации – работниками службы управления персоналом или работниками специализированной службы внутреннего аудита;

- *совместная работа внешних и внутренних аудиторов.*

4.3. Проведение кадрового аудита

Несмотря на то, что цели кадрового аудита в зависимости от субъектов инициации проведения проверки могут быть различными, целесообразно установить наиболее оптимальный период его проведения.

Так, в государственных органах кадровый аудит осуществляется, как правило, в период проведения комплексных проверок (ревизий), затрагивающих все сферы деятельности ревизируемого объекта, которые проводятся один раз в три-пять лет в соответствии с планами-графиками, утверждаемыми соответствующим федеральным органом. Кадровый аудит (отдельные его направления) может также проводиться в ходе ревизий финансово-хозяйственной деятельности государственного органа, учреждения. Кроме того, в необходимых случаях могут назначаться целевые проверки для анализа кадровой ситуации в конкретной государственной организации.

Для компаний, действующих в стабильных условиях, проводить комплексный аудит системы управления персоналом целесообразно раз в три года, поскольку это позволит учесть результаты периодической аттестации сотрудников. Компаниям, действующим в нестабильных условиях,

эту процедуру следует проводить чаще. Это необходимо для того, чтобы отслеживать изменения, происходящие в системе, иметь возможность оценить их глубину, найти резервы в повышении эффективности управления персоналом, а также отследить возможное появление рисков в сфере управления персоналом и трудом.

Сроки, т.е. время, отводимое на проведения кадрового аудита, устанавливаются либо руководством организации, либо вышестоящей организацией, либо инспектирующим государственным органом, и зависят в первую очередь от масштабов проверки. Например, на комплексную проверку государственных учреждений отводится до 3 недель, а финансово-хозяйственная ревизия может проводиться месяц и более. Кадровый аудит, проводимый инспекцией по труду, как правило, охватывает проверку кадрового делопроизводства и не превышает недели. Если же руководство компании решило провести комплексный кадровый аудит с привлечением независимых специалистов, их работа может занять несколько месяцев.

Вариантов исполнителей кадрового аудита всего три. Каждый вариант имеет свои положительные и отрицательные стороны¹²⁶.

1. *Первый вариант – аудит проводится самой организацией.* В том случае, если в организации существует подразделение внутреннего аудита, работа может быть поручена ему. Если же такого подразделения нет, то можно создать группу аудиторов из сотрудников организации, которые являются специалистами в необходимых областях знаний.

Достоинства:

- не требует финансовых затрат;
- исполнители имеют углубленные знания о своей организации и бизнесе.

Недостатки:

- требует затрат человеческих ресурсов и времени;
- отсутствие опыта и профессионализма;
- риск утечки конфиденциальной информации;
- выводы могут быть не восприняты руководством;
- риск необъективности.

2. *Второй вариант – привлечение внешнего консультанта.* В этом качестве могут выступать специально назначенные и уполномоченные вышестоящей организацией специалисты, независимые частные лица, не работающие в каких-либо компаниях, небольшие фирмы, и, наконец, консалтинговые агентства.

¹²⁶ Софиенко А. Помощь кадрового аудита // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2006 – № 7.

Достоинства:

- опыт и профессионализм;
- качество работ;
- гарантия конфиденциальности;
- более высокий уровень объективности, чем при внутреннем аудите;
- выше восприимчивость руководства к рекомендациям.

Недостатки:

- финансовые затраты;
- риск недобросовестности и привлечения непрофессионалов;
- незнание специфики организации;
- дефицит времени, не позволяющий углубляться в проблемы.

3. *Третий вариант – совместная работа*, когда, например, аудит проводится консалтинговой фирмой с привлечением специалистов организации – заказчика аудита. Это довольно распространенный вариант проведения аудита, когда часть работы выполняет одно из подразделений компании, а часть поручается внешнему аудитору.

Достоинства:

- уменьшает финансовые затраты;
- сокращает сроки получения необходимой аудиторам информации;
- сотрудники получают опыт проведения аудита;
- более высокий уровень объективности, чем при внутреннем аудите;
- профессиональный подход и опыт внешнего аудитора гарантирует

качество процесса.

Недостатки: недостаточная конфиденциальность информации.

На практике при выборе исполнителей кадрового аудита применяют три основных критерия¹²⁷. Рассмотрим их подробнее.

Поскольку кадровый аудит имеет целью не только проверку и анализ кадровой ситуации, а консультационную поддержку системы управления персоналом, основным *критерием выбора аудитора* является его *профессиональная компетентность*, способность не только выявить имеющиеся недостатки, но и помочь в их устранении и недопущении вновь.

Следующим критерием является *степень конфиденциальности*, которую требуется соблюдать при проведении аудита. Однозначно, что работа внешних аудиторов при проведении оценки персонала носит более конфиденциальный характер, чем в случае привлечения специалистов самой организации.

¹²⁷ Софиенко А. Помощь кадрового аудита // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2006 – № 7.

Также, одним из важнейших критериев является *объем финансовых ресурсов*. В зависимости от денежных средств, которые могут быть выделены на проведение аудита, можно избрать один из вышеназванных вариантов.

Кадровый аудит предполагает оценку как объективных сторон трудовой деятельности персонала (объем инвестиций в персонал, наличие или отсутствие нормативно-методической документации, соблюдение трудового законодательства и т.п.), так и субъективных (мотивационная система персонала, морально-психологический климат в трудовом коллективе, стиль и методы руководства и т.п.). Поэтому осуществление кадрового аудита основывается на использовании экономических законов, законов физиологии и психологии, социологии, эргономики, математики, а также базируются на знаниях юридической науки.

Кадровый аудит – процесс комплексной оценки социально-трудовой сферы организации, поэтому проводить его должен человек, обладающий профессиональной компетентностью в различных областях знаний и навыками управления персоналом.

Таким образом, *кадровый аудитор должен обладать следующими знаниями и навыками:*¹²⁸

- основами организации трудовых отношений, социологии, психологии; прогнозирования и управления трудовыми ресурсами, мотивации персонала к деятельности, приемами и методами прикладной социологии;

- методами и приемами анализа трудовых показателей, выявления резервов повышения производительности труда и оценки социально-экономической эффективности его организации;

- методами оценки состояния технико-технологических, организационных и социально-экономических факторов повышения производительности труда, улучшения использования трудового потенциала и трудовых ресурсов;

- методами нормирования труда, рациональной организации основных трудовых процессов, рабочих мест, режимов труда и отдыха, способами разработки программ и проведения социологических исследований в трудовых коллективах;

- проведения исследований эффективности применяемых тарифных условий, форм и систем заработной платы, разработки и осуществления мероприятий по их совершенствованию, составления проектов положений

¹²⁸ Антошина О.А. Аудит социально-трудовой сферы организации // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 6.

о стимулировании оплаты труда, определения и обоснования размеров премий, доплат и надбавок к основной заработной плате;

- принятия профессиональных решений с учетом экономических, экологических последствий, требований этики и права, формирования кадровой политики организации, управления ее функционированием;

- разработки штатных расписаний, трудовых договоров и осуществления проверки их соблюдения, расходования фонда заработной платы и материального поощрения; проведения тарификации работ и профессий рабочих, аттестации работников, определения потребности организации в квалифицированных кадрах рабочих и специалистов, источников их пополнения, форм подготовки и повышения квалификации работников;

- разработки проектов коллективного договора в организации и контроля за выполнением принятых обязательств.

Кадровый аудит – многогранная и многоаспектная деятельность, поэтому на практике бывает трудно найти аудитора, обладающего всеми перечисленными знаниями и навыками. Поэтому часто эту работу поручают нескольким исполнителям.

Аудиторская проверка, как правило, проводится в четыре этапа:¹²⁹

1. подготовительный этап;
2. этап сбора информации;
3. этап обработки и анализа информации;
4. этап обобщения и представления оценочных результатов, выводов и рекомендаций.

На *подготовительном этапе* осуществляются:

- формализация идеи проведения аудиторской проверки, определение ее целей, предполагаемой эффективности для организации;

- подбор персонала (внутри организации или вне ее) для организации проверки, его обучение в случае необходимости;

- разработка внутрифирменного документа (приказа, распоряжения), намечающего сроки, задачи, исполнителей и участников проверки инструктаж исполнителей и участников;

- разработка плана сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.

На *этапе сбора информации* осуществляются:

- проверка документации и отчетности;

- мониторинг персонала;

- наблюдение, опросы, анкетирование, беседы с сотрудниками;

¹²⁹ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 622-623.; Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С. 58-65.

- предварительная обработка статистических данных, компоновка бухгалтерской и иной информации.

Следует учитывать, что статистические и иные показатели становятся более доступными и содержательными с точки зрения анализа, если для их сбора, хранения и обработки используются компьютерная техника и современные информационные технологии.

На этапе обработки и анализа информации

- полученная в ходе проверки информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, диаграмм, графиков и прочих форм представления данных, удобных для оценки, и вводится в ЭВМ;

- на этом же этапе по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем, сравнения с аналогичными особо преуспевающими организациями, научно обоснованными нормами и нормативами, путем применения методов экспертной оценки, функционально-стоимостного анализа и др.

На заключительном этапе – *этапе обобщения и представления оценочных результатов, выводов и рекомендаций* – готовится итоговый материал, включающий, как правило, отчет о результатах аудиторской проверки. В отчете могут быть рассмотрены различные пути совершенствования управления персоналом, включая внедрение новых технологий (информационной, офисной, телекоммуникационной), сформулированы предложения по модификации существующих процедур управления, совершенствованию документации, уточнения. На этом же этапе осуществляется оценка результативности аудита персонала, заключающаяся прежде всего в социально-экономической и социально-психологической эффективности разработанных по итогам проведения аудиторской проверки мероприятий по рационализации организации труда персонала, а также по совершенствованию деятельности кадровой службы организации.

В процессе аудита будет получен огромный объем информации, которую необходимо оформить документально и сохранить как в письменном, так и в электронном виде.

На заключительном этапе готовится итоговый материал – *аудиторское заключение*, являющееся отчетом о результатах аудиторской проверки. Результаты кадрового аудита оформляются в форме аудиторского заключения, содержащего описание выполненных аудиторских процедур, их результаты, недостатки, обнаруженные в ходе проверки, рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

Аудиторское заключение – официальный документ, в котором аудитор выражает свое мнение о проделанной работе и формулирует выводы, к которым он пришел по ее окончании¹³⁰.

Основная цель аудиторского заключения – баланс сильных и слабых сторон в работе персонала. В отчете могут быть рассмотрены различные пути совершенствования управления персоналом. Различные источники предлагают различную структуру аудиторского заключения.

Рассмотрим *примерную структуру аудиторского заключения*¹³¹.

1. Введение:

- общая характеристика организации;
- описание проблемной ситуации;
- цели и задачи аудита;
- описание объекта и предмета аудита;
- этапы аудита;
- график проведения аудита;
- аудиторская команда;
- способы сбора информации;
- методы анализа информации.

2. Аналитическая часть:

2.1. Анализ персонала:

- численность, профессиональный и должностной состав;
- должностные обязанности;
- система мотивации;
- критерии оценки персонала;
- сравнение состояния персонала с основными конкурентами.

2.2. Оценка управленческого потенциала и кадровых процессов:

- общая характеристика менеджеров подразделений;
- понимание и принятие стратегических задач, стоящих перед персоналом;
- способность принимать согласованные решения;
- понимание и принятие правил командной работы и индивидуальной ответственности;
- оценка осуществления основных кадровых процессов.

2.3. Оценка организационной структуры управления персоналом:

- общая характеристика организационной структуры управления;

¹³⁰ Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С. 41-42.

¹³¹ Софиенко А. Аудит контактного персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2006 – № 11, 12.

- оценка взаимодействия между подразделениями;
- анализ организационных патологий.

3. Рекомендации по повышению результативности деятельности персонала:

3.1. Для руководства организации:

- указывает на стратегические ошибки в области управления персоналом, в постановках задач перед линейными менеджерами, в структуре персонала и пр.;

- дает рекомендации по исправлению ошибок.

3.2. Для линейных менеджеров:

- суммирует их цели и обязанности в области управления персоналом. В их обязанности могут входить: привлечение к отбору кандидатов на вакансии, обучение персонала, проведение оценки, мотивация персонала;

- дает рекомендации по повышению результативности труда персонала.

3.3. Для менеджеров по управлению персоналом:

- аудит выделяет для специалистов службы управления персоналом области хорошего и недостаточного исполнения в сфере найма, оценки, обучения, мотивации персонала и пр.;

- дает рекомендации по усилению слабых сторон.

4. Приложения:

- документы;
- результаты анкетирования, интервьюирования, опросов персонала;
- психологические заключения;
- результаты инструментальных (расчетных) измерений трудовых показателей, оценок и расчетов эффективности.

В аудиторском заключении возможно указание на то, какими силами возможна реализация той или иной рекомендации. В идеальном случае аудиторы делают прогноз ситуации, если будут выполнены их рекомендации.

Вся информация, в отношении которой выражается мнение аудитора, должна быть упорядочена по функциональному предназначению, датирована и подписана. Аудиторское заключение и приложения брошюруется, листы нумеруются.

ГЛАВА 5. АУДИТ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

5.1. Основные направления аудита кадрового потенциала

Одним из основных направлений кадрового аудита является исследование кадрового потенциала – трудовых ресурсов организации. От эффективности использования персонала во многом зависят показатели объема производства продукции, уровень себестоимости и качества выпускаемой продукции, получаемый финансовый результат, а в конечном счете и экономический потенциал хозяйствующего субъекта.

Объект аудита – кадры организации, показатели их трудовой деятельности. «Количественные и качественные признаки трудовых ресурсов предопределяют и характеризуют размеры трудового потенциала организации¹³²».

Целью аудита кадрового потенциала является выявление того, обладает ли организация человеческими ресурсами, необходимыми и достаточными для ее функционирования и развития; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией, а также выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их применения¹³³. При этом под эффективностью понимается ситуация, когда отдача от использования ресурсов превышает их стоимость. Для этого необходимо оценить фактический состав работающих, а также особенности самого персонала, наличие у работников профессионально важных качеств и характеристик.

Оценка кадрового потенциала позволяет решить следующие *задачи*:¹³⁴

- оценить обеспеченность организации необходимым персоналом по численности, составу, структуре и уровню квалификации;
- исследовать соответствие профессионально-квалификационного уровня работников требованиям сферы деятельности организации;
- проанализировать движение кадров и его влияние на эффективность функционирования организации, динамику выпуска продукции или оказания услуг, а также выявить основные причины движения персонала;

¹³² Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С. 81.

¹³³ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 618.

¹³⁴ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 618-619; Управление персоналом. / Под ред. С.И. Самыгина. С. 488-490; Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С. 81-82.

- исследовать использование рабочего времени и выявление резервов сокращения непроизводительных затрат рабочего времени;

- выявить уровень выполнения норм труда по структурным подразделениям организации;

- изучить социальные показатели и аспекты трудовой деятельности (мотивация труда, профессионально-квалификационный рост, семейное положение, обеспеченность жильем).

Решаемые задачи совпадают с основными направлениями аудита кадрового потенциала организации. Таким образом, в аудите кадрового потенциала можно выделить два основных направления:

1) анализ численности и кадрового состава, позволяющий определить структуру кадрового потенциала организации, обладающего теми или иными характеристиками;

2) анализ трудовых показателей, позволяющий выяснить, как имеющийся кадровый потенциал используется и каковы перспективы более эффективного его использования.

Указанные направления в аудите кадрового потенциала должны рассматриваться и осуществляться не в отдельности, а в комплексе.

*Аудит кадрового потенциала позволяет выявить:*¹³⁵

1. уровень кадровой обеспеченности и потребность в персонале;
2. распределение персонала в рамках организации (по уровням иерархии и функциональным направлениям);
3. потребности в обучении;
4. качественную структуру управленческого персонала (ролевая и психологическая структура);
5. стили управления персоналом;
6. потенциал работников;
7. социально-психологический климат;
8. основные причины сопротивления изменениям.

*Источниками информации для анализа кадрового потенциала служат:*¹³⁶

- планы по труду;
- статистическая отчетность по труду и численности персонала;
- данные табельного учета и отдела кадров;
- должностные инструкции работников;
- нормы и нормативы по труду;

¹³⁵ Управление персоналом. / Под ред. С.И. Самыгина. С. 492.

¹³⁶ Антошина О.А. Анализ трудовых показателей // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 7.

- приказы по движению личного состава (приказы об увольнении, переводе, приеме на работу);

- другие материалы, характеризующие состав и трудовую деятельность персонала организации (например, результаты аттестации, документированные результаты выполнения трудовых норм).

Основными унифицированными формами первичной документации по учету труда и его оплаты являются: приказы (распоряжения) о приеме на работу, переводе на другую работу, предоставлении отпуска, прекращении трудового договора (контракта) (ф. N Т-1, Т-5, Т-6, Т-8), личная карточка (ф. N Т-2), табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы (ф. N Т-12), табель учета использования рабочего времени (ф. N Т-13), расчетно-платежная ведомость (ф. N Т-49), утвержденные постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1.

5.2. Анализ численности и кадрового состава

Объект анализа – кадры организации. *Цель* анализа – разработка мероприятий по рациональному использованию персонала, повышению его профессионального и культурно-технического уровня, закрепление его в организации¹³⁷.

Анализ численности и кадрового состава организации целесообразно проводить в динамике за определенный временной отрезок (например, ежемесячно в течение года, 3-5 лет) по отдельным направлениям, причем должна обеспечиваться их увязка, подтверждающая обоснованность последующих выводов аудитора. При анализе численности и кадрового состава организации рассматриваются как количественные, так и качественные показатели персонала как в целом по организации, так и по отдельным категориям и специальностям, профессионально-квалификационным группам, структурным подразделениям.

Анализ численности и кадрового состава осуществляется по следующим направлениям.

1. **Оценка укомплектованности кадрового состава.** Уровень обеспеченности предприятия персоналом определяется сравнением фактического количества работников с плановой потребностью (штатной численностью). Особое внимание уделяется при этом обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных для производства специальностей.

¹³⁷ Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С. 94.

Рассчитываются и анализируются абсолютные и относительные отклонения численности персонала¹³⁸.

Абсолютный излишек (недостаток) работников определяется сопоставлением фактического и планового (штатного) числа работников:

$$\text{Абсолютное отклонение} = Ч_{\text{факт}} - Ч_{\text{план}}$$

Относительный излишек (недостаток) работников определяется сопоставлением фактической численности с плановой (штатной), скорректированной на процент выполнения плана по выпуску продукции.

$$\text{Относительное отклонение} = Ч_{\text{факт}} - Ч_{\text{план. скорректир}}$$

2. Анализ движения кадров имеет принципиальное значение в расстановке персонала, так как обеспечивает замещение вакантных мест и соблюдение плановой карьеры работников.

Это направление кадрового аудита включает исследование формы, динамики и причин движения рабочей силы; коэффициентов сменяемости, стабильности и текучести кадров, направления и интенсивность перемещений внутри предприятия; состояния дисциплины труда. Здесь же может быть проанализирована естественная убыль кадров организации.

Движение кадров состоит из следующих процедур:

- повышение в должности или квалификации;
- перемещение на равнозначную должность в другое подразделение в силу производственной необходимости или изменения характера труда;
- понижение в должности по результатам аттестации;
- увольнение из организации по объективным причинам или причинам текучести кадров.

Для характеристики движения рабочей силы исчисляются и анализируют в динамике следующие показатели¹³⁹.

1. Коэффициент оборота персонала (Коб):

$$\text{Коб} = \frac{\text{Количество принятого на работу и уволенного персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

2. Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр):

$$\text{Кпр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

¹³⁸ Там же. С. 94-95.

¹³⁹ Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С. 101-103.; Антошина О.А. Анализ трудовых показателей // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 7.

3. Коэффициент оборота по выбытию (K_v):

$$K_v = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

4. Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$):

$$K_{тк} = \frac{\text{Количество уволившихся работников по собственному
желанию и за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

При изучении текучести кадров большой интерес представляет измерение ее величины не только по организации в целом, но и по отдельным структурным подразделениям, группам работников. Как правило, они бывают разными. Коэффициенты, характеризующие уровень текучести кадров в отдельных подразделениях или группах работников, называют *частными коэффициентами текучести ($K_{ткч}$)*.

5. Отношение частного коэффициента текучести к общему коэффициенту текучести по организации называется *коэффициентом интенсивности текучести кадров ($K_{ит}$)*:

$$K_{ит} = K_{ткч} / K_{тк}$$

6. Коэффициент постоянства состава персонала ($K_{пс}$):

$$K_{пс} = \frac{\text{Количество работников, проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

7. Коэффициент замещения (K_z):

$$K_z = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

8. Для анализа движения кадров внутри организации, используется *коэффициент внутренней мобильности персонала ($K_{вм}$)*:

$$K_{вм} = \frac{\text{Количество работников, сменивших должности в течение года}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

При осуществлении этого направления кадрового аудита используются и другие показатели, характеризующие движение и стабильность кадров организации.

3. Анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам позволяет рассмотреть персонал организации в разрезе социальных, психофизиологических и мотивационных потребностей различных категорий работников.

При этом анализируются следующие показатели:

- половозрастная структура персонала;
- структура персонала по уровню образования;
- структура персонала по трудовому стажу, стажу работы по специальности, в организации, в занимаемой должности;
- структура персонала по семейному положению;
- структура персонала по обеспеченности жильем и условиям проживания;
- количество работников, имеющих право на льготы и ограничения по труду в соответствии с трудовым законодательством (студенты, несовершеннолетние работники, пенсионеры, инвалиды, различные категории работников-женщин, работники вредных производств и др.).

4. Анализ профессионально-квалификационного состава кадров позволяет произвести оценку обеспеченности организации кадрами нужного количества и качества, определить рациональность использования рабочей силы, потребности в обучении или повышении квалификации персонала. Конечная цель этого анализа – улучшение использования трудового потенциала организации с помощью рациональной расстановки кадров.

Наиболее целесообразно изучить профессионально-квалификационный состав работников не только по всей совокупности работ, но и дифференцированно по отдельным профессиям, должностям. При этом необходимо проводить анализ структуры рабочей силы по категориям занятых: производственный персонал (основные или вспомогательные рабочие), непромышленный персонал и административный персонал.

Это направление кадрового аудита – достаточно трудоемкий процесс, который проводится в несколько этапов.

1. Анализ требуемого состава кадров осуществляется в первую очередь на основании штатного расписания организации.

На этом этапе оценивается штатная структура кадров: сколько и какие должности предусмотрены штатным расписанием, квалификационные требования к лицам, которые должны их замещать.

Целесообразно провести отдельный анализ профессиональной, функциональной и квалификационной структуры. По каждому направлению определяется требуемый штатный состав работников.

Кроме того, целесообразно определить количество работников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, к которым не предъявляются квалификационные требования.

2. *Анализ фактического состава кадров* необходим для определения соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала (уровня знаний и навыков), степени его подготовленности требованиям профессии (выполняемым профессиональным задачам), сфере деятельности, технологии работы и классификатору должностей.

Анализ направлен на выявление количественного и качественного соответствия имеющейся рабочей силы объему и характеру работ, которые выполняются в организации, его структурном подразделении. Аудитор должен ответить на вопрос: кем фактически замещены штатные должности?

При осуществлении этого анализа используются следующие информационные источники:

- документы персонального учета кадров, характеризующие уровень образования, полученную специальность или квалификацию, наличие специальных навыков, данные о повышении квалификации;
- должностные инструкции работников, содержащие квалификационные требования и перечень функциональных обязанностей.

Сопоставление осуществляется на соответствие квалификации работников требованиям квалификационных справочников. С качественной точки зрения выявляется степень соответствия квалификационного уровня работников сложности выполняемых ими работ.

Соответствие квалификации производственного персонала (рабочих) выполняемым работам оценивается с помощью Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, который содержит тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих, состоящие из трех разделов: «Характеристика работ», «Должен уметь», «Примеры работы».

Соответствие квалификации управленческого персонала (служащих) занимаемым должностям оценивается с помощью Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, который содержит перечень должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований. Квалификационные характеристики должностей содержит следующие разделы: «Должностные обязанности»; «Должен знать»; «Требования к квалификации».

При проведении кадрового аудита в государственных органах вместо указанных справочников для анализа могут использоваться ведомственные нормативные акты, определяющие квалификационные требования для замещения государственных должностей.

Сопоставление требуемой и фактической численности работников по каждой профессии (специальности) в отдельности позволяет установить излишек или недостаток работников той или иной профессии (специальности) и принять меры, обеспечивающие правильное комплектование кадров по их профессиональному составу.

Для удобства анализа может составляться матрица соответствия.

3. *Анализ рациональности расстановки кадров* позволяет установить, насколько правильно подобран и расставлен персонал и соответствует ли трудовой вклад работников заработной плате. На этом этапе:

- определяется насколько целесообразно используется персонал – по назначению или нет, то есть в соответствии с уровнем образования или нет, учитывается ли опыт работы и т.п.;

- выясняется, кто из работников не соответствует профессионально-квалификационным требованиям, и готовятся предложения по их использованию;

- выявляется зависимость между квалификацией работника, сложностью выполняемой им работы и размером выплачиваемой заработной платы. Отсутствие такой зависимости может привести к признанию конкретного расхода не обоснованным;

- выявляется необходимость и возможность перестановки рабочей силы с целью оптимизации работы, потребность в привлечении специалистов;

4. *Анализ потребности в обучении или повышении квалификации персонала* позволяет наметить мероприятия по повышению образовательного уровня работников, не соответствующих профессионально-квалификационным требованиям. Аудитор определяет, кто из работников нуждается в приобретении практических навыков, стажировке, повышении квалификации (в том числе по конкретной тематике), получении дополнительного профессионального образования.

5.3. Анализ трудовых показателей

Анализ трудовых показателей персонала организации лежит в основе аудита кадрового потенциала и позволяет оперативно оценить правильность кадровой политики¹⁴⁰.

Объект анализа – показатели трудовой деятельности персонала организации. *Цель* анализа – оценка экономической эффективности труда на уровне организации и ее структурных подразделений; выявление резервов повышения эффективности деятельности организации (производства) за счет роста производительности труда персонала, более рационального использования численности работников и их рабочего времени¹⁴¹.

Анализ трудовых показателей персонала заключается в изучении количественных и качественных показателей, характеризующих трудовую деятельность персонала организации в целом, структурных подразделений, группы или отдельных работников¹⁴².

Количественные показатели в большей степени характеризуют труд производственного персонала – рабочих, поскольку их деятельность в большей степени поддается нормированию, качественные показатели – труд управленческого персонала – служащих.

К *количественным трудовым показателям* относятся в первую очередь производственно-экономические показатели:

- показатели производительности труда;
- показатели выполнения трудовых норм (например, выработка продукции на одного работника);
- показатели эффективности использования рабочего времени, включая потери рабочего времени (например, время на выполнение заказа / обслуживание клиента);
- показатели качества продукции, оказываемых услуг, в том числе число возврата продукции и общая сумма возвратов;
- число судов по причине некачественного обслуживания или дефектов продукции;
- экономия материальных ресурсов.

К *качественным трудовым показателям* относят показатели творческой активности персонала, общественной активности в сфере производ-

¹⁴⁰ Антошина О.А. Анализ трудовых показателей // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 7.

¹⁴¹ Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С. 81.

¹⁴² Антошина О.А. Анализ трудовых показателей // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 7.

ства и потенциальных возможностей работников. Принято различать мотивационный, моральный, творческий, психофизиологический и профессионально-квалификационный потенциал.

Основными *качественными трудовыми показателями* являются:

- участие в рационализаторстве, изобретательстве, профессиональных конкурсах и т.п.;
- поиск неиспользованных резервов;
- повышение уровня образования, квалификации, культуры труда, способность к обучению – ориентация на овладение новыми знаниями и умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности;
- расширение профессионального профиля, трудовая карьера;
- участие в работе общественных организаций, управлении предприятием;
- интерес к выработке и принятию хозяйственных решений;
- управленческая (штабная) культура, в том числе культура обсуждения и принятия управленческих решений, культура ведения документации;
- показатели интенсивности и тяжести труда;
- показатели заболеваемости (общей, профессиональной);
- показатели работоспособности персонала;
- удовлетворенность трудом, должностным статусом;
- показатели отношения к труду;
- состояние социально-психологического климата в коллективе;
- состояние трудовой дисциплины;
- умение проектировать – умение строить процесс реализации деятельности, ориентируясь на результат и условия;
- инновационный потенциал – способность сотрудников организации принимать нестандартные, нетрадиционные решения;
- сверхнормативная активность – ориентация сотрудников организации на превышение задач, которые были перед ними поставлены, способность делать всегда немного больше, чем было приказано.

Анализ количественных трудовых показателей работников осуществляется в ходе сравнения их с нормативными, в результате изучения учетной и отчетно-статистической документации, экономических расчетов, а также путем проведения наблюдений и измерений затрат рабочего времени.

Изучение качественных показателей кроме документального анализа предполагает анализ аттестационных материалов работников, а также использования конкретно-социологических методов: опросы, беседы, анкетирование, тестирование, интервью.

В зависимости от целей, объема и времени проведения аудита определяется перечень трудовых показателей, по которым осуществляется оценка, причем для разных подразделений и групп работников набор этих показателей может быть различным.

Специфика выбора показателей обусловлена различными факторами, среди которых:

- сфера деятельности организации;
- организация производства и труда персонала;
- применяемые технологии производства работ или оказания услуг;
- состав потребителей продукции или услуг и постоянных клиентов.

По этим показателям оценивается результативность деятельности организации в целом, по конкретным структурным подразделениям и группам работников.

Кроме того, при необходимости, выбрав ключевые показатели можно составить матрицу соответствия и провести сравнительный анализ отдельных работников на предмет их соответствия выполняемой работе, занимаемой должности.

В связи с этим выбор показателей представляется весьма важным для обеспечения достоверности оценки кадрового потенциала организации.

Первостепенное значение в осуществлении анализа трудовых показателей персонала отводится анализу использования рабочего времени и производительности труда.

Анализ использования рабочего времени заключается в изучении бюджета рабочего времени одного работника в год, выявлении причин отклонений в целом по общей величине и по отдельным статьям.

Цель анализа использования рабочего времени – выявление степени использования рабочего времени, причин его потерь и возможностей их уменьшения с целью увеличения производительности труда.

Анализ использования рабочего времени начинается с установления планового объема рабочего времени, исчисляемого методом вычитания из числа дней в году праздничных, отпускных дней и потерь рабочего времени из расчета среднего числа часов работы одного среднесписочного работника за год, месяц. Затем плановый объем рабочего времени соотносится с фактическим, реальным объемом рабочего времени, величина которого зависит от численности работников, продолжительности рабочего периода в днях и рабочего дня в часах, количества отработанных челове-

ко-часов. Сравнение плановых показателей с фактическими обнаруживает потери рабочего времени в абсолютных единицах и в процентах¹⁴³.

В ходе анализа эффективности использования рабочего времени составляется таблица, содержащая значения следующих показателей, выраженные как относительное отклонение (в процентах) фактических данных от плановых:¹⁴⁴

- среднесписочное количество работников;
- общее количество отработанных дней;
- среднее количество отработанных дней одного работника;
- количество дней неявки на работу с указанием причины (очередные отпуска, учебные отпуска, болезнь, другие причины неявки, разрешенные законом или администрацией, прогулы);
- средняя продолжительность рабочего дня;
- среднее количество часов работы одного работника в день;
- общее количество отработанных часов.

Для более детального анализа структуры рабочего времени по предприятию в целом и по отдельным категориям и группам работников составляется *фотография рабочего времени*. После проведения измерений анализируются сводные фотографии рабочего времени по подразделениям (цехам, участкам), группам работников, наиболее трудоемким видам работ и операций.

В процессе такого анализа выявляются целодневные и внутрисменные потери рабочего времени, которые могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренными планом: дополнительными отпусками с разрешения администрации; заболеваниями рабочих с временной потерей трудоспособности; прогулами; простоями из-за неисправности оборудования, машин, механизмов или отсутствия сырья, материалов, электроэнергии, топлива и пр.

Целесообразно отдельно выделить потери рабочего времени, связанные с абсентеизмом. Следует заметить, что в теории управления персоналом под абсентеизмом понимается уклонение от выполнения обязанностей без уважительной причины. Ряд авторов относит к абсентеизму потери, вызванные отсутствием работников на рабочем месте по различным причинам, как уважительным, так и неуважительным.

¹⁴³ Антошина О.А. Анализ трудовых показателей // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 7.

¹⁴⁴ Там же.

Уровень абсентеизма определяется как отношение количества рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему объему рабочего времени предприятия за период.

Каждый вид потерь тщательно исследуется, особое внимание уделяется потерям по внутренним для предприятия причинам. Уменьшение таких потерь рабочего времени представляет собой существенный резерв увеличения производительности труда, не требующий дополнительных капитальных вложений и позволяющий быстро получить отдачу.

Одно из центральных мест среди аудиторских процедур занимает **анализ динамики производительности труда**. Производительность труда – важнейший трудовой показатель, от уровня и динамики которого зависят все основные показатели эффективности производства и все трудовые показатели: производство продукции, ее себестоимость, численность работников, расходование заработной платы. *Цель* анализа производительности труда – выявление уровня и динамики производительности труда, степени использования резервов для ее дальнейшего роста, обеспечение прибыльности и конкурентоспособности организации.

Производительность труда характеризуется соотношением результатов и затрат труда и является важнейшим показателем эффективности любой общественно полезной деятельности.

Производительность труда – это отношение между произведенной продукцией и затратами на производство этой продукции. В систему входят затраты в форме труда (человеческие ресурсы), земли и капитала (физические и финансовые активы), энергия, материалы и информация. Эти ресурсы преобразуются в продукцию (товары и услуги). Таким образом, производительность – это отношение количества продукции, произведенной за период времени, к количеству ресурсов, потребленных для создания этой продукции¹⁴⁵.

Производительность труда выражает степень эффективности трудовых затрат человека в производстве материальных благ или способность труда создавать в единицу времени большее или меньшее количество продукции.

При анализе показателей производительности труда необходимо установить:¹⁴⁶

- выполнение плана по росту производительности труда;
- факторы, способствовавшие выполнению или перевыполнению плана;

¹⁴⁵ Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С. 83-84.

¹⁴⁶ Там же. С. 84.

- причины сдерживания повышения производительности труда;
- неиспользованные возможности;
- влияние отклонения фактических показателей от плановых на выработку продукции, численность работников, расходование фонда заработной платы.

Для оценки производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей¹⁴⁷.

К *обобщающим показателям* относятся: среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции на одного рабочего в натуральном выражении, а также среднегодовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении.

Частные показатели – это затраты времени на производство единицы продукции определенного вида (трудоемкость продукции) или выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час.

Вспомогательные показатели характеризуют затраты времени на выполнение определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени.

Рассмотрим подробнее назначение этих показателей при аудите трудовых показателей персонала.

Показателем производительности труда является трудоемкость продукции, которая характеризует затраты рабочего времени на единицу произведенной продукции или на весь выпуск изготовленной продукции и измеряется в часах (нормо-часах).

Анализ динамики трудоемкости позволяет выявить резервы повышения производительности труда в целом по предприятию, технологическим этапам производства, отдельным видам продукции.

Между трудоемкостью и производительностью труда существует обратная зависимость: чем больше вырабатывается продукции в единицу времени, тем меньше расходуется труда на единицу продукции, тем меньше трудоемкость продукции. Однако процент роста производительности труда не совпадает с процентом снижения трудоемкости продукции¹⁴⁸.

На величину среднечасовой выработки не влияет улучшение использования рабочего времени и структура кадров. Она находится в обратной

¹⁴⁷ Антошина О.А. Анализ трудовых показателей // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 7.

¹⁴⁸ Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С. 88.

зависимости только от трудоемкости. По ней можно судить об использовании резервов снижения трудоемкости.

Среднедневная выработка находится в прямой зависимости от среднечасовой выработки и от степени полезного (реального) использования рабочего времени и течения рабочего дня (смены). Следовательно, сопоставляя показатели часовой и дневной выработки, можно судить о реализации резервов улучшения использования сменного времени.

На показатель годовой (квартальной, месячной) выработки оказывает влияние как уровень дневной выработки, так и эффективное (реальное) использование рабочего времени.

Следовательно, сопоставляя показатели дневной и годовой (квартальной, месячной) выработки, можно судить о реализации резервов улучшения использования целодневных затрат рабочего времени в данном периоде.

Таким образом, различие между среднегодовой, среднедневной и среднечасовой выработкой продукции на одного рабочего показывают степень и направление изменений в использовании внутрисменного времени и числа явочных дней в году в среднем на одного рабочего по сравнению с предшествующим периодом и планом¹⁴⁹.

Основным обобщающим показателем производительности труда является *среднегодовая выработка продукции одним работающим*. Ее величина зависит не только от выработки рабочих, количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня, но и от удельного веса последних в общей численности производственно-административного персонала¹⁵⁰.

Среднегодовая выработка на одного работающего ($V_{сп}$) определяется по формуле:

$$V_{сп} = У \times Д \times П \times Вч,$$

где $У$ – отношение числа рабочих к общему числу работающих,

$Д$ – количество дней, отработанных одним рабочим за год,

$П$ – средняя продолжительность рабочего дня, часов,

$Вч$ – среднечасовая выработка продукции на одного рабочего.

Показатели производительности труда и трудоемкости продукции исследуются по технологическим этапам производства, отдельным видам продукции, важнейшим договорам и по предприятию в целом.

¹⁴⁹ Там же. С.86-88.

¹⁵⁰ Антошина О.А. Анализ трудовых показателей // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 7.

Результаты анализа производительности труда используются аудитором при разработке конкретных рекомендаций по обеспечению роста производительности труда и определению резервов повышения среднечасовой, среднедневной и среднегодовой выработки рабочих.

При проведении этого направления кадрового аудита следует помнить, что повышению производительности труда и эффективности производства способствуют¹⁵¹:

- снижение трудоемкости продукции (услуг);
- рациональное использование трудовых ресурсов организации;
- сокращение численности персонала, занятого на вспомогательных и подсобных работах;
- улучшение использования фонда рабочего времени;
- ликвидация потерь и непроизводительных затрат рабочего времени;
- снижение текучести кадров и укрепление трудовой дисциплины;
- интенсификация производства;
- внедрения комплексной механизации и автоматизации производственных процессов;
- повышение уровня технической оснащенности предприятия;
- усовершенствование технологии и организации производства.

¹⁵¹ Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С. 93.

ГЛАВА 6. АУДИТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

6.1. Основные виды организационных структур управления и принципы их формирования

Любой руководитель стремится к тому, чтобы организация была управляемой. Для этого требуется внутренне выстроить организацию таким образом, чтобы она действительно стала управляемой. Все социальные системы управления имеют свою структуру, которая представляет собой набор определенных и определенным образом расположенных и взаимосвязанных элементов, входящих в данное системное образование.

В теории управления персоналом организационная структура управления определяется как совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления и должностных лиц¹⁵². Другими словами, организационная структура – совокупность должностей, объединенных с помощью организационных связей. Организационными связями в первую очередь выступают: отношения иерархичности и подчиненности объектов и субъектов управления; управленческие решения и другая информация, необходимая для достижения целей организации.

Организационная структура управления – внутренняя структура организации, определяющая состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.

Чтобы осуществлять управление организацией в требуемом режиме, организационная структура должна быть достаточно эффективной, отвечать ее цели и основным реализуемым функциям. Таким образом, аудит организационной структуры в первую очередь необходим для оценки ее эффективности. Здесь оценивается обоснованность организационно-штатной структуры, система коммуникации и информационного обмена и качество принимаемых организационно-управленческих решений.

Любое направление кадрового аудита основывается на сравнении имеющихся кадровых показателей организации с нормативными или эталонными. Поэтому, прежде чем приступить к диагностике организационной структуры управления, необходимо четко представлять себе вопросы создания организаций. Для этого рассмотрим основные типы организаци-

¹⁵² Управление персоналом: Энциклопедический словарь. С. 216.

онных структур управления, применяемые в современных организациях, а также основные принципы, формирования организационных структур управления, соблюдение которых обеспечивает эффективное функционирование организации.

Не существует единой модели, в соответствии с которой бы осуществлялось построение любой организации, – практика выработала несколько типовых моделей, каждая из которых адаптируется к организациям различного типа. Структурное построение любой организации должно осуществляться на основе анализа ее функциональной структуры – стоящих перед организацией задач и функций. Выбор организационной структуры конкретного типа определяется не только целями организации, но и сложившимися закономерностями осуществления управления в ней, то есть стилем управления руководителя. Организационная структура должна соответствовать конкретному стилю управления руководителя, который возглавляет организацию в текущий момент.

Выделяются два основных типа организационных структур управления. Первый из них называют элементарными или базовыми. К ним относятся линейная, функциональная, линейно-штабная структуры. В зависимости от специфических характеристик и задач реальных организаций применяется их комбинация. Такие структуры называются комбинированными или гибридными. Комбинированные оргструктуры принято подразделять на бюрократические и адаптивные (от лат. *adaptare* – приспособлять).

Бюрократические организационные структуры базируются на соблюдении ряда принципов, которые закладываются в основу создающихся организаций независимо от каких бы то ни было условий, обстоятельств или целей. Организациям, построенным по принципу рациональной бюрократии, присущи следующие фундаментальные черты:

- централизация: количество уровней в иерархии и степень централизации процесса принятия решений;
- специализация: степень, до которой все действия организации разбиваются на специализированные обязанности для каждого;
- стандартизация: координация, контроль и правила проведения определенных мероприятий, необходимых для достижения целей организации.

Небольшие, динамичные организации в быстро растущих секторах экономики часто характеризуются низкой централизацией, специализацией и стандартизацией. Некоторые организации, особенно крупные корпорации, децентрализуют большинство видов своей деятельности и оставляют только управленческий каркас (вопросы финансового контроля,

стратегического планирования, юридического обеспечения и иногда вопросы управления персоналом). Напротив, государственное управление часто показывает обратный пример.

К бюрократическому типу относятся линейно-функциональные, дивизиональные, бригадные, буферные организационные структуры.

Противовесом бюрократических организационных структур выступают *адаптивные (органические или гибкие) организационные структуры*, представляющие собой конкретную форму максимально органичного приспособления создаваемой производительной структуры или к целям создания такой организации или к конкретным условиям окружающей среды. Среди таких организационных структур выделяют: структуры ограниченного по времени периода функционирования и структуры длительного периода функционирования. К первому типу относятся проектные, матричные и программно-целевые, ко второму – конгломератные организационные структуры.

Сравнительная характеристика бюрократических и адаптивных структур представлена в табл. 6.1.

Таблица 6.1. Сравнительная характеристика бюрократических и адаптивных структур

Бюрократический тип	Органический тип
четкое определение иерархии	постоянная смена лидеров в зависимости от решаемых проблем
система обязанностей и прав	система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований
разделение каждой задачи на процедуры	процессный подход к решению проблем
обезличенность во взаимоотношениях	возможность саморазвития, самовыражения
жесткое разделение трудовых обязанностей	временное закрепление работы и функций

Рассмотрим организационные структуры управления, которые наиболее часто применяются в современных организациях¹⁵³.

Линейный тип организационной структуры характеризуется построением структурных подразделений и должностей по принципу прямого

¹⁵³ Огородников В.И., Долинин А.Ю. Организационно-штатная деятельность сотрудников кадровых служб в органах и учреждениях УИС: Монография. – Рязань: ПКЦ «Таваксай», 2005. С. 63-77.

подчинения, то есть полной централизации управления. Руководители подразделений низших ступеней управления непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня и связаны с вышестоящей системой через него. Руководитель непосредственно управляет подчиненными по всем выполняемым ими работам, концентрируя у себя всю информацию, и принимает решения. Такие организационные структуры применяются в относительно небольших организациях, их подразделениях.

Функциональная модель организационной структуры основана на передаче прав линейного руководства нескольким субъектам, каждый из которых отвечает за управление по одной из специализированных функций. Каждый руководитель имеет право отдавать указания только по вопросам, входящим в его компетенцию, т.е. в рамках четко определенной функции. В чистом виде эта модель практически не встречается, в рамках организации она исполняет лишь роль фрагмента. Такие структуры типичны для малых организаций, использующих простые технологии и действующих в относительно стабильной и простой обстановке.

Линейно-функциональная модель организационной структуры характеризуется сочетанием линейного и функционального типов управления. В этой модели линейные руководители имеют право отдавать распоряжения и принимать решения при участии функциональных служб. Именно этот тип организационных структур и характерен для подавляющего большинства функционирующих в современном мире организаций. В этой модели рационально сочетаются линейные и функциональные взаимосвязи, стабильно закрепляются полномочия и ответственность за персоналом. Такой тип структуры управления наиболее эффективен в условиях использования аппаратом управления определенного заданного алгоритма при решении типичных задач и функций.

Суть *линейно-штабной модели организационной структуры* состоит в том, что при линейном руководителе создается группа специалистов, так называемые штабные подразделения. В их задачи входит: получение и анализ информации о внешней и внутренней среде; осуществление контроля; подготовка проектов решений; текущее информационное и консультативное руководство и т.д. Такая структура в определенной степени освобождает руководителя от второстепенных функций в процессе управления, сохраняя все достоинства линейной схемы управления, значительно расширяет ее возможности. Однако коренной порок линейно-штабной модели состоит в том, что большинство решений независимо от их важности должен принимать высший руководитель, так как по своей сути такая модель является модифицированной линейной структурой.

По мере роста масштабов организации классическая организационная структура, базирующаяся на принципе функционального разделения, является малоприспособленной, поскольку не обеспечивает управляемости организации или не позволяет организации добиваться поставленных целей. В этом случае используется *дивизиональная модель организационной структуры*, в соответствии с которой построение организации происходит не по принципу функций, а по видам производимых товаров, продуктов или услуг, группам обслуживаемых потребителей или по географическим регионам своего хозяйствования. В подчинении высшего руководителя группируются линейные руководители, выполняющие функции по закрепленному направлению деятельности. При таком типе организационной структуры обеспечивается управляемость крупных фирм, где полномочия по принятию многих решений делегируются структурным подразделениям, а сами структурные подразделения строятся по функциональному принципу. В этом смысле они выступают как самостоятельные структурные единицы: им нет необходимости согласовывать все детали. На высшем управленческом уровне принимаются в основном стратегические решения.

Важнейшими преимуществами дивизиональных оргструктур являются повышение гибкости системы, лучшая координация при выполнении отдельных функций. Недостатком является неизбежное дублирование функций в каждом подразделении, увеличение затрат на содержание аппарата управления, рост иерархичности.

Отличительной чертой гибких организационных структур, является присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспособляться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Три сферы, в которых применяется гибкость:

- функциональная гибкость достигается за счет того, что работников можно быстро и безболезненно перебрасывать с одного вида деятельности и заданий на другие;

- гибкость численности достигается за счет того, что количество работников можно быстро и легко увеличить и уменьшить, в соответствии с даже кратковременными изменениями потребностей в рабочей силе;

- финансовая гибкость означает применение гибких систем оплаты, которые способствуют как функциональной, так и численной гибкости.

В *матричной модели организационной структуры* используются построения функциональной и дивизиональной организационных структур. Содержание структуры сводится к тому, что при возникновении необходимости в реализации какого-либо проекта назначается руководитель, ответственный за его осуществление. У руководителя проекта нет постоян-

ного персонала, возможно, за исключением некоторой административной поддержки, но ему делегируются те полномочия и в тех объемах, которые действительно необходимы или могут потребоваться при руководстве процедурой (и работами) реализации проекта. Исполнители же, осуществляющие работу по реализации проекта, привлекаются из функционирующих в рамках организации подразделений. Руководители проектов отвечают лишь за завершение своего проекта в целом.

Основным недостатком матричной структуры управления является то, что исполнители, избираемые руководителем проекта, переходят в двойное подчинение, что может привести к возникновению противоречивых ситуаций. Основные достоинства – повышение ответственности исполнителей, усиление контролирующих функций руководителей и быстрота реагирования системы управления на изменение внешней и внутренней среды.

Программно-целевая организационная структура близка по свойствам к матричной. Принципиальное отличие состоит в том, что в программно-целевой модели исполнители подчиняются одному временно назначенному руководителю.

Основные отличительные черты программно-целевых структур: комплексное управление системой как единым объектом, ориентированным на единую цель; создание программно-целевых органов управления; временная основа работы. Им присущи те же недостатки, что и матричным. Основные достоинства такой оргструктуры – способность быстрой перестройки; кооперация различных органов для наилучшего достижения определенной цели; централизация управленческих функций.

Практика свидетельствует, что используемые ныне организационные формы, по существу, представляют соединение в рамках единой организационной структуры их различных типов или хотя бы отдельных компонентов таких типов. На практике самой распространенной выступает смешанная форма организационной структуры, которая объединяет в своих рамках функциональную, линейную и другие типы структур. А дальше в действие вступает специфика организации, требующая использования и других типов, ее культура, то есть ценности и нормы, которые обуславливают поведение сотрудников, а также присущий руководителю стиль управления.

Руководителю следует понимать, что раз и навсегда данной ему организационной структуры не существует и не может существовать. Задача руководителя в постоянном совершенствовании организационной структуры управляемой им организации. Поэтому аудитор должен проводить оценку динамики изменения организационной структуры управления.

На базе выбранного типа организационной структуры разрабатывается и документально утверждаются структура организации и ее штатное расписание. Оптимально спроектированная и внедренная организационно-штатная структура будет обеспечивать эффективное функционирование организации. Таким образом, основной принцип создания организационно-штатных структур – обеспечение эффективности организации.

Организационная структура любого рассматриваемого объекта должна обладать определенными характеристиками, анализ которых позволяет судить о ее рациональности. В основе построения рациональной структуры организации лежит применение основополагающих законов управления и организации, а также общих и специальных принципов. Эти принципы применимы к любой организации независимо от ее профиля, масштабов и специфических особенностей. Таким образом, оценка соответствия фактических характеристик организации эталонным показателям может осуществляться в ходе анализа принципов, используемых при создании и совершенствовании организационной структуры управления.

Принципы построения системы управления персоналом – правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. Различают две группы принципов: принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации (принципы управления персоналом), и принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации¹⁵⁴.

В настоящее время учеными сформулированы основные **принципы построения организационных структур управления**:¹⁵⁵

1. *Принцип приоритета цели* – в системе цель – задача – функция наивысший приоритет имеет цель, затем задача и потом функция. Другими словами – функции управления персоналом формулируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями организации.

2. *Принцип приоритета функции над структурой* означает, что создание организации и ее подразделений должно быть вызвано необходимостью реализации конкретных функций. Организационная структура управления, состав подразделений и численность работников зависит от содержания, количества и трудоемкости этих функций. На базе функций происходит формирование организационной структуры системы, ее штатов, определяются функциональные обязанности сотрудников.

¹⁵⁴ Управление персоналом: Энциклопедический словарь. С. 278.

¹⁵⁵ Там же. С. 279-280.

При этом следует учитывать, что выполнение одной функции может достигаться в ходе деятельности одного или нескольких подразделений. Реализация целей организации, задач и функций достигается в результате деятельности всех структурных элементов. В случаях, когда отсутствует возможность формирования набора структурных подразделений в соответствии с набором функций, рассматриваются иные варианты построения организации, исходя из приоритета цели, достижению которой должны служить вышеупомянутые функции.

3. *Обеспечение относительной равномерности нагрузок по каждому структурному подразделению* исключает постоянный пересмотр штатной положенности, текучесть кадров и неравномерные психологические, умственные, физические и эмоциональные нагрузки.

4. *Соответствующее организационное обеспечение функций* – означает выделение создаваемым и существующим оргструктурам кадровых, финансовых и материально-технических ресурсов, необходимых им для выполнения возложенных задач и функций.

5. *Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления* – позволяет эффективно маневрировать силами и средствами. По-другому этот принцип формулируется так: чрезмерно малые и чрезмерно большие организации функционируют гораздо менее эффективно, чем организации, имеющие средний размер, то есть размер организации должен оптимально соответствовать ее целям, задачам, характеру деятельности и т.п.

6. *Сокращение ступеней иерархической системы управления и их упрощение* – сокращает возникновение промежуточных элементов управления, улучшает оперативность управления, сокращает сроки прохождения распоряжений, приводит к сокращению управленческого персонала.

7. *Исключение дублирующих функций* в организационных структурах управления повышает ответственность исполнителей, персонифицирует их ответственность.

8. *Принцип соответствия распорядительства и подчиненности* – у каждого сотрудника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных руководителей. Использование этого принципа позволит избежать потери централизованных начал в руководстве, появления у одного подчиненного нескольких непосредственных начальников.

9. *Проведение единой кадровой и технической политики в организации, обеспечение сопрягаемости используемой в системе информации* создает условия для оперативного управления.

10. *Потенциальные имитации* – означают, что временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня.

11. *Принцип экономичности* – предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. Если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом, полученным в результате их осуществления.

12. *Принцип прогрессивности* – соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.

13. *Принцип перспективности* – при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.

14. *Принцип комплексности* – при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи со смежниками, состояние объекта управления и т.д.).

15. *Принцип гибкости* – организационная структура должна быть достаточно гибкой, чтобы быстро реагировать на изменения, сложные задачи и неопределенность.

16. *Принцип оперативности* – своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения.

17. *Принцип оптимальности* – многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий организации.

18. *Принцип простоты* – чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает (безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб организации).

19. *Принцип научности* – разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления с учетом изменения законов развития экономики в рыночных условиях.

20. *Принцип иерархичности* – в любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое

взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями).

21. *Принцип автономности* – в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей.

22. *Принцип согласованности* – означает, что взаимодействие, между иерархическими звеньями по вертикали, между относительно автономными звеньями системы управления по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени.

23. *Принцип многоаспектности* – управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, правовому и т.п.

24. *Принцип комфортности* – система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений руководителем.

Использование рассмотренных принципов в управленческой деятельности по разработке и совершенствованию организационных структур позволит повысить эффективность их функционирования, причем эти принципы должны применяться комплексно. Игнорирование одного или нескольких принципов может привести к негативным для организации последствиям.

Поэтому анализ использования указанных принципов позволит определить целесообразность и эффективность существующей организационной структуры управления и внести обоснованные предложения по ее совершенствованию.

6.2. Основные направления диагностики организационной структуры управления

Оценка организационной структуры управления проводится для получения первичных, системообразующих показателей. *Объект* анализа – организационная структура управления. *Цель* анализа – оценка эффективности существующей организационной структуры управления, выявление имеющихся патологий и разработка мероприятий по их устранению.

Аудит организационной структуры управления позволяет *выявить*:¹⁵⁶

¹⁵⁶ Управление персоналом. / Под ред. С.И. Самыгина. С. 487.

- насколько существующая организационная структура управления соответствует миссия, цели и стратегия развития организации;
- насколько эффективно реализуются основные функции (направления деятельности) организации в рамках существующей организационной структуры управления;
- насколько эффективно сформированы уровни управления в организации, соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации;
- насколько эффективна существующая система коммуникации и информационного обмена в организации;
- потребности и конкретные направления совершенствования организационной структуры управления.

При осуществлении этого анализа используются следующие *информационные источники*:

- учредительные документы организации, определяющие ее цель, задачи и функции (устав, учредительный договор);
- структура и штатная численность – организационно-правовой документ, в котором закрепляется список структурных подразделений, в порядке их важности для жизнедеятельности организации;
- штатное расписание организации, которое применяется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности организации в соответствии с ее учредительными документами;
- положения о структурных подразделениях, регламентирующие основные задачи и функции, права и обязанности, ответственность структурного подразделения;
- должностные инструкции работников;
- трудовые договора работников;
- иные документы, характеризующие нормативно-организационное построение организации (например, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, регламент внутренней организации исследуемого объекта (определяющий характер распределения полномочий среди руководства организации), принятые в организации нормы управляемости и т.п.).

Диагностику организационной структуры управления целесообразно проводить в динамике ее развития за определенный временной отрезок (например, в течение года, 3-5 лет), что позволит подтвердить обоснованность последующих выводов аудитора об имеющихся патологиях и способах их устранения.

В ходе диагностики рассматривается организационная структура управления организации в целом, ее структурных подразделений. При необходимости может быть проведен анализ организационных структур управления по видам деятельности (производимым товарам или услугам) или функциям управления (например, как и кем обеспечивается реализация отдельных функций управления персоналом).

Результатом аудита могут стать следующие организационно-штатные мероприятия: реорганизация и переподчинение структурных подразделений, передача структурным подразделениям и должностным лицам полномочий и функций, сокращение или увеличение штата и т.п.

Диагностика организационной структуры управления включает в себя несколько направлений.

1. Анализ соответствия организационной структуры управления нормативным требованиям позволяет оценить рациональность использования имеющихся (выделяемых вышестоящей организацией) организационно-штатных ресурсов.

Под организационно-штатными ресурсами понимаются кадровые ресурсы – имеющийся человеческий потенциал и финансовые ресурсы, выделяемые на заработную плату и другие социальные выплаты работникам. Аудитор должен сделать вывод об их целевом использовании или выявить недостатки и определить способы их устранения.

Основным источником информации для анализа служит штатное расписание организации.

Это направление диагностики организационной структуры управления наиболее широко реализуется при осуществлении кадрового аудита государственных организаций и учреждений. При подготовке их структур и штатных расписаний часто используются централизованно разработанные и утвержденные соответствующим федеральным органом нормативы штатной численности, а также другие нормы и нормативы.

Норматив штатной численности – обобщающий количественный показатель, в соответствии с которым, исходя из фактической служебной нагрузки на одного работника, определяется необходимая расчетная численность работников подразделений для формирования штатных расписаний организации.

Таким образом, в государственных организациях этот вид анализа сводится к проверке выполнения ведомственных нормативных правовых актов.

Аналогичным образом может осуществляться проверка филиалов и дочерних организаций крупных компаний, где действуют корпоративные нормативы.

Организационные структуры управления других организаций и предприятий могут быть проанализированы на соответствие требованиям межотраслевых и отраслевых норм и нормативов, рекомендуемых для нормирования труда различных категорий персонала, планирования его численности. Например, Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по документационному обеспечению управления, Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы, выполняемые на фрезерных станках, Межотраслевые нормы времени на погрузку, разгрузку вагонов, автотранспорта и складские работы, утвержденные Минтрудом России.

Кроме того, если в организации разработаны внутрифирменные нормы, регламентирующие организационно-структурное построение, аудитор необходимо оценить их использование и выполнение.

Определенные сложности возникают при кадровом аудите организаций, для оценки организационных структур которых, не применимы централизованно разработанные нормативы и не приняты локальные нормы. В этом случае может проводиться сравнение организационной структуры управления исследуемого объекта с организационной структурой аналогичной организации, имеющей более высокие производственные показатели, а выводы аудитора будут носить рекомендательный характер.

При анализе организационной структуры управления чаще всего используются следующие нормы и нормативы.

Норма управляемости – число работников или подразделений, подчиненных одному руководителю. С их помощью производится оценка диапазона контроля, оценка количества подчиненных, приходящихся на одного руководителя, количества затрачиваемого на каждого из них времени. Теорией и практикой определена норма числа подчиненных звеньев, которыми можно эффективно управлять в пределах от 5 до 10. При ее превышении возникает потребность в заместителях.

Разновидностью норм управляемости являются нормы соотношений. *Норма соотношений* – число работников той или иной квалификации или должности, которое должно приходиться на одного работника другой квалификации или должности. С их помощью устанавливаются оптимальные пропорции между численностью основных категорий персонала, а также соотношения между отдельными должностными группами внутри этих

категорий. Нормы соотношений выражаются отношением, приведенным к единице, либо в виде размерных цепочек (например, 1:2).

Норма численности – чисто работников соответствующей квалификации (должности), необходимое для выполнения определенного объема работ или выполнения конкретных функций (управленческих, производственных и др.). Нормы численности позволяют устанавливать число работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимых для выполнения работ по соответствующей функции управления или работ, порученных структурному подразделению.

Эти нормы могут устанавливаться с различной степенью укрупнения – по организации в целом, по группам функций, по отдельным уровням управления, по структурным подразделениям.

2. Выявление организационной патологии позволяет определить, какие из принципов формирования организационных структур управления проигнорированы. Выявление организационной патологии производится в динамике на основе анализа штатного расписания, положений о структурных подразделениях и должностных инструкций работников. При необходимости могут использоваться другие информационные источники, регламентирующие или характеризующие выполняемые работниками и подразделениями функции. В результате анализа определяется тип организационной структуры управления, реализуемый в организации, ее адекватность современной ситуации, а также выявляется перечень и причины существующих внутри- и внеорганизационных проблем.

*Основные типы организационных патологий:*¹⁵⁷

- *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 диагностирована, если организационная структура не изменялась длительное время, несмотря на изменение деятельности, персонала, внешней среды;

¹⁵⁷ Управление персоналом. / Под ред. С.И. Самыгина. С. 488.

- *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.

3. Анализ соответствия организационной структуры управления миссии, стратегии и целям развития организации осуществляется в результате анализа всей совокупности указанных выше информационных источников и позволяет оценить ее эффективность.

Миссия организации – это основная цель организации, четко выраженная причина ее существования. Миссия и цели организации определяются на основе анализа учредительных документов. Описание цели, задач и предмета деятельности организации является неотъемлемой частью ее устава.

Задачи и функции, реализуемые структурными подразделениями и отдельными сотрудниками для достижения целей организации, содержатся в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях.

Документальный анализ позволяет оценить целесообразность существования тех или иных органов управления, структурных подразделений и должностей, их вклад в достижение целей организации, а также целесообразность оптимизации организационной структуры. Здесь же делается вывод о необходимости увеличения численного состава подразделений или сокращения должностей, изменения штатно-должностного состава (изменения профиля и наименования должностей).

Стратегия развития организации – это долгосрочный план действий, направленный на повышение эффективности ее функционирования. Стратегия развития организации показывает те цели и способы деятельности, на которые ориентировано руководство в течение длительного периода времени. Если стратегия развития организации оформлена документально, то оценить соответствие ей организационной структуры управления не сложно.

Цель анализа – установить насколько имеющаяся организационная структура позволит организации существовать в среднесрочной и долгосрочной перспективе, применены ли при ее формировании принципы организационной гибкости и перспективности. Здесь же определяется стадия и жизненный цикл организации.

В случае отсутствия документально оформленной стратегии задача аудитора усложняется. Он будет вынужден проанализировать дополнительный объем документальной информации и провести собеседования, консультации с высшим руководством организации.

Дополнительно могут быть изучены коммерческие контракты (договоры), которые являются основными документами предпринимательской деятельности, а также доверенности и другие виды соглашений организации с партнерами и клиентами. Анализ этих документов позволит конкретизировать направления коммерческой деятельности и определить перспективы развития организации.

В рамках этого направления кадрового аудита должен проводиться анализ управленческих решений, принимаемых в организации по поводу совершенствования организационной структуры управления. Это позволит выяснить, насколько руководство организации осознает объективную необходимость перемен, способно к организационным изменениям, на какой уровень управленческой иерархии ориентируются конкретные руководители. Поэтому этот вид анализа особенно важно проводить в динамике за определенный период.

Управленческие решения, как правило, выносятся письменно и выражаются в виде организационно-распорядительных документов – приказов, распоряжений, решений. Именно эти документы являются информационными источниками для анализа.

Необходимо выяснить с какой периодичностью и по каким причинам принимаются решения по поводу внесения изменений в существующую организационную структуру управления, их обоснованность; осуществляется ли пересмотр структуры управления организации в соответствии с концепцией ее развития.

По организационно-штатным вопросам в организации принимаются традиционно следующие решения:¹⁵⁸

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.

¹⁵⁸ Управление персоналом. / Под ред. С.И. Самыгина. С. 487.

ГЛАВА 7. АУДИТ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ

7.1. Основные направления аудита кадровых процессов

«Для выработки и обоснования рекомендаций в ходе аудиторской проверки должны быть изучены не только количественные и качественные характеристики персонала, организационная структура управления персоналом, но и весь спектр функций управления персоналом, посредством которых достигается обеспечение интересов организации¹⁵⁹».

Менеджеру по персоналу, проводящему кадровый аудит, важно понять, какие процессы и с какой эффективностью идут в организации, а также оценить технологию управления персоналом¹⁶⁰.

Диагностика кадровых процессов направлена на определение эффективности каждого из направлений деятельности по управлению персоналом в организации.

При этом прогнозируется будущее соответствие кадровых процессов целям и стратегии развития организации; исследуется влияние на дальнейшее развитие кадрового потенциала процессов профессионального развития, внутрифирменной коммуникации и управления.

Аудит кадровых процессов включает проверку по следующим основным направлениям¹⁶¹.

1. *Формирование кадровой политики организации*, включающее:

- оценку текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития;
- оценку степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями;
- оценку эффективности используемой системы кадрового мониторинга;
- анализ понимания стоящих перед организацией целей службой управления персоналом и руководителями.

2. *Процессы формирования, развития и движения персонала*, включающее:

- *анализ планирования персонала (трудовых ресурсов)*, предполагающий оценку наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале;

¹⁵⁹ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 618.

¹⁶⁰ Управление персоналом. / Под ред. С.И. Самыгина. С. 484.

¹⁶¹ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 618-619; Управление персоналом. / Под ред. С.И. Самыгина. С. 484-485.

- *анализ найма персонала*, включающий набор и отбор. На этом этапе осуществляется:

- анализ изменений кадрового потенциала организации;
- оценка обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов;

- оценка используемых методов набора персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости набора;

- описание способов распространения информация о потребности в персонале;

- оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями;

- анализ оценочных процедур, применяемых при отборе персонала;

- оценка результативности оценочных процедур;

- оценка результативности найма;

- *анализ профориентации и адаптации персонала*, включающий:

- анализ используемых методов профориентации и адаптации, оценка их эффективности (количество увольняемых работников среди вновь нанятых, конфликты в подразделениях новичков и т.п.);

- выявление, диагностика и описание проблем, возникающих в период адаптации.

- *анализ обучения персонала*, включающий:

- анализ целей и используемых форм обучения, их соответствия целям организации;

- изучение содержания и продолжительности обучения;

- оценка количества работников прошедших обучение (по темам);

- анализ процесса сбора и распространения по организации информации о программах обучения;

- оценка 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.);

- *анализ осуществления деловой оценка персонала* – анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам (в первую очередь речь идет о такой форме деловой оценки персонала как аттестация);

- анализ процессов подготовки руководящих кадров, включающий в себя работу с резервом кадров, планирование деловой карьеры и продвижения персонала;

- анализ движения и увольнение персонала, предполагающий:

- анализ уровня занятости персонала;

- анализ обеспечения стабильности состава работников;

- анализ повышения, понижения, перевода, увольнения персонала.

3. Мотивация и стимулирование труда персонала, включающее:

- анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала;

- анализ уровня и структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонализирующих выплаты в соответствии с эффективностью работы;

- оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации.

4. Организация трудовой деятельности персонала, включающее:

- анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда;

- анализ состояния нормирования труда в организации;

- оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ;

- анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов.

5. Оценка службы управления персоналом и кадрового делопроизводства, включающая уточнение обязанностей и ответственности работников кадровой службы, их вклада в эффективность деятельности организации.

6. Социально-психологическая ситуация в коллективе. Это направление включает:

- диагностику социально-психологического климата, оценку уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам;

- диагностику организационной культуры, типа управленческой команды, оценку уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, специфике, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу);

- определение потребности в подготовке и создании эффективных систем коммуникаций между сотрудниками.

Итогом проверки является разработка рекомендаций относительно изменений в политике и стратегии управления персоналом организации, улучшения формирования и использования кадров.

7.2. Аудит процессов формирования, развития и движения персонала

Аудит найма – оценка эффективности управления процессом набора и отбора персонала. Эффективность найма – это то, насколько потенциальный работник способен выполнять определенные профессиональные функции и насколько его производственное поведение обеспечивает достижение внутренних целей организации¹⁶².

Основные источники информации:

- штатное расписание;
- положения о структурных подразделениях;
- должностные инструкции, описания работ и должностей;
- внутренние заявки кадровой службы о потребности в вакансиях;
- документы по учету кадров;
- коллективный договор;
- трудовые договора;
- локальные акты организации, регламентирующие систему отбора кандидатов, требования к ним и методы отбора.

Основные методы, применяемые аудитором: наблюдение, сопоставление и анализ документов, контент-анализ, опросные методы.

*Основные направления проверки:*¹⁶³

1) соблюдение трудового законодательства в вопросах найма персонала;

2) действенность механизма набора и отбора персонала.

Анализируя *соблюдение трудового законодательства в вопросах найма персонала*, аудитор определяет:

- соответствие содержания трудового договора требованиям законодательства;
- соответствие применяемых документов по найму типовым требованиям;
- имели ли место за проверяемый период нарушения при установлении трудовых правоотношений между работниками и работодателем и каков преимущественный характер этих нарушений;
- не противоречат ли специальные методы отбора (например, тестирование) кандидатов нормативным документам;
- правильность ведения оформления на работу;
- не нарушается ли законодательство при заключении договоров с внешними источниками набора и контроле их исполнения;

¹⁶² Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С.123.

¹⁶³ Там же.

- соответствие законодательству порядка приема на работу лиц 14-18 лет, иностранной рабочей силы;

- имеет ли место дискриминация при приеме на работу по национальным признакам, полу, возрасту, другим причинам.

Анализируя *действенность механизма набора и отбора персонала*, аудитор определяет:

- технологию планирования потребности в персонале;

- технологию и особенности работы с источниками набора;

- систему требований к персоналу, претендующему на вакансии;

- технологию отбора кандидатов на вакантные должности;

- особенности организационного обеспечения адаптации вновь принятого персонала;

- эффективность найма персонала.

Рационально вначале ознакомиться с планированием и прогнозированием потребности в персонале. При этом обращается внимание на сбалансированность количественных и качественных показателей потребности, т.е. оценить степень координации показателей: программы производства и реализации; программы подготовки кадров и повышения квалификации; программы перемещения и карьеры; мероприятий покрытия потребности в персонале.

На этом же этапе необходимо собрать *сведения, характеризующие деятельность вновь принятых работников*:

- показатели текучести кадров по персоналу, принятому за последнее время: месяц, три месяца, полугодие, год;

- статистика нарушений режима труда среди вновь принятых работников по видам, причинам и периодам нарушений (нарушения трудового распорядка, режима технологии, техники безопасности); сведения о последствиях нарушений (ущерб);

- показатели производительности, качества труда вновь принятых работников.

Такая последовательность работы позволит составить свод характеристик для оценки затрат на подбор и отбор персонала и оценить их эффективность.

Оценка затрат на отбор и подбор персонала включает анализ следующих показателей:

- оплата труда работников, фактически связанных с процессом набора и отбора персонала;

- финансовые затраты на размещение объявлений и рекламу вакансий, изготовление анкет, вопросников, методик тестирования;

- финансовые затраты на договоры с кадровыми агентствами;
- амортизация специального оборудования для тестирования.

Необходимо также проверить *данные о прямых и косвенных потерях в случае ошибок, допущенных в процессе найма.*

Прямые потери – фактические потери производительности, качества продукции (услуг); ущерб, влекущий за собой потери прибыли, конкурентоспособности; рост выплат и компенсаций в связи с производственным травматизмом.

Косвенные потери оцениваются путем экспертной оценки потерь времени работников, занятых вопросами найма.

Для уточнения оценки соотношений затрат и результатов (эффективности) используются следующие показатели:

- средние затраты времени (денежных средств) на одного принятого работника в год;
- средние затраты времени (денежных средств) на подбор и отбор одного кандидата;
- средние затраты времени (денежных средств) на размещение рекламы о вакансиях и контакты с внешними источниками набора;
- средние затраты времени (денежных средств) на адаптацию вновь принятых работников.

Логика и методы *расчета финансовых затрат на адаптацию* строятся исходя из анализа времени, необходимого для достижения новым работником средней результативности труда и соотношения затрат на адаптацию и наем. Необходимо проверить не только наличие плана адаптации и его содержание, правильность планирования и учета затрат, но и реальное практическое наполнение конкретных мероприятий, оценить сам процесс интеграции человека в новую для него среду. Необходимо рассмотреть адаптацию к специфике организационно-технологических (управленческих) и технических условий организации. При изучении профессиональной и социально-психологической адаптации работников необходимо обратить внимание на удовлетворенность работой.

Отдельные аспекты найма персонала, на которые необходимо обратить внимание¹⁶⁴:

- отсутствие четко формализованной методической и процедурной стороны найма, которая должна опираться на организационную культуру организации, требования к трудовому процессу на каждом рабочем месте и соответствующие этим требованиям личностные качества будущего работника;

¹⁶⁴ Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С.127.

- избыточное значение, передаваемое знаниям и умениям, полученным на прежнем месте работы, записям в трудовой книжке, рекомендациям «нужных» людей. При этом не оцениваются жизненные позиции кандидата;
- недооценка возможностей внутреннего отбора для покрытия вакансий, что свидетельствует о слабости кадровой политики.

Аудит увольнений позволяет оценить состояние трудовых отношений в процессе сокращения и высвобождении персонала и преследует две основные цели: 1) оценка соблюдения положений законодательства при сокращении и высвобождении персонала; 2) оценка эффективности деятельности, направленной на закрепление кадрового потенциала организации¹⁶⁵.

Основные источники информации:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- должностные инструкции;
- документы по учету кадров;
- коллективный договор;
- трудовые договоры;
- организационно-распорядительная документация по переводу и увольнению работников (приказы, распоряжения).

*Основные направления и комплексные задачи проверки:*¹⁶⁶

- контроль обеспечения положений законодательства и нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, при увольнении работников по инициативе работодателя;
- контроль регулирования трудовых отношений при увольнении с работы по инициативе работников или по соглашению сторон;
- оценка эффективности управления развитием персонала организации (повышение уровня квалификации и опережающее обучение, политика стимулирования, закрепления персонала и создания условий для инициативного и качественного труда).

Каждая из комплексных задач может быть структурирована и изменена в зависимости от обстоятельств, которые требуют конкретного изучения.

Объективный характер складывается из оценки:

- фактических социально-трудовых отношений на объективном и субъективном уровне;
- действенности механизма закрепления кадров в организации;
- общего состояния правовой культуры в организации.

Аудит увольнений состоит из нескольких этапов.

¹⁶⁵ Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С.127.

¹⁶⁶ Там же. С. 128.

1) *Анализ внешней информации об организации* – информация органов печати, судебных и других надзорных органов, местных органов исполнительной власти, отраслевого профсоюза и др.

2) *Анализ списков уволенных* – аудитор запрашивает в кадровой службе три списка уволенных: по собственному желанию, по инициативе работодателя, в связи с выходом на пенсию. В списке целесообразно отразить следующие данные: дата увольнения; фамилия; профессия, должность; общий стаж работы в организации; образование, специальность, дата рождения, сведения о трудоустройстве на новом месте работы и т.п.

3) *Анализ показателей движения персонала* – показатели оборота, сменяемости, текучести, динамика которых позволяет оценить количественные данные по персоналу организации в целом, по отдельным категориям.

Проводя проверку, аудитор должен иметь в виду, что зачастую мероприятия по высвобождению и сокращению персонала оформляются работодателем юридически правильно, а фактически носят принудительный характер. Например, увольнение по «собственному желанию».

4) *Анализ внутренних документов организации по вопросам увольнения* – приказы, зарегистрированные заявления, жалобы, решения профсоюзной организации и т.п.

5) *Анализ мероприятий по сокращению и высвобождению персонала*, в ходе которого проверяется:

- обоснованность выводов работодателя о необходимости сокращения (высвобождения) персонала, оптимизационный характер сокращений;
- правовой характер и итоги консультаций работодателя и выборного профсоюзного органа в период времени, превышающий два месяца до официального уведомления об увольнении;
- последствия отдельных мероприятий и их совокупности на профессионально-квалификационную характеристику персонала;
- обоснованность предложений работодателя о принципах и критериях подхода к персональному сокращению;
- целесообразность и эффективность мер, альтернативных сокращению: обучение и переобучение персонала; сокращение рабочего времени и временные отпуска с частичной компенсацией потерь заработной платы;
- затраты по мероприятиям:
 - на организационное и финансовое обеспечение альтернативных сокращению мер и возможный эффект, который может быть достигнут;
 - на проведение сокращения: законодательно обусловленные льготы и компенсации, возможные судебные издержки, частичные потери имиджа организации (в том числе рост недоверия к работодателю);

- степень и своевременность информирования персонала о причинах и задачах планируемых организационных изменений.

б) *Анализ фактов коллективных или массовых (более 10% численности) сокращений по инициативе работодателя.* Для оценки управления процессом сокращения персонала аудитор выявляет приоритетные направления действий работодателя, рассматривая их основные варианты¹⁶⁷.

В *первом варианте* какая-либо программная стратегия отсутствует, цель мероприятий – снижение производственных затрат, включая издержки на персонал, которая реализуется путем замены кадрового состава на более дешевую рабочую силу (или по другим критериям). Для этого варианта характерны:

- ориентация на «нужный» персонал по критериям рабочей силы или иным персонифицированным или конъюнктурным критериям;
- политика добровольно-принудительного ухода и поддержания чувства страха у работников быть уволенными;
- поощрение скрытой и явной конкуренции в коллективе;
- требования безоговорочного принятия любых проводимых работодателем изменений;
- низкая информированность о планах и деятельности работодателя.

Цель *второго варианта* – сохранение основного состава профессиональных кадров. Для этого варианта характерен в целом социально ориентированный подход:

- стремление реализовать все имеющиеся возможности для сохранения кадрового потенциала;
- стремление скорректировать систему оплаты труда для каждого структурного подразделения в сторону усиления зависимости заработной платы от результатов труда;
- ограничение или прекращение найма новых работников;
- переподготовка кадров в связи с новыми направлениями деятельности;
- сохранение базовых корпоративных ценностей и лояльного отношения к работодателю со стороны основной части персонала.

Аудит аттестации персонала – оценка эффективности аттестационных процессов в организации.

Аттестация является одним из методов деловой оценки персонала, широко распространенным в странах с развитой рыночной экономикой. Аттестация – это установление соответствия уровня знаний и квалификации ра-

¹⁶⁷ Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С.132.

ботника занимаемой им должности или должности, на которую он претендует. Главной целью аттестации является определение соответствия сотрудника своей должности на основе объективной оценки его профессиональной деятельности. Аттестация проводится с целью рациональной расстановки кадров, организации их обучения и эффективного использования. Поэтому при проведении кадрового аудита важно понять, как руководство организации использует аттестацию в системе управления персоналом.

Несмотря на актуальность в настоящее время в нашей стране аттестация персонала на практике применяется далеко не во всех организациях, что связано с тем, что российское законодательство не обязывает всех без исключения работодателей проводить аттестацию своих работников.

Обязательная аттестация установлена федеральными законами и иными нормативными правовыми актами в отношении отдельных категорий персонала, к которым относятся:¹⁶⁸

- государственные служащие;
- руководители государственных и муниципальных унитарных предприятий;
- авиационный персонал и другие работники транспорта, связанные с обеспечением безопасности;
- работники опасных производственных объектов;
- отдельные категории научно-педагогических работников.

Другие категории работников могут проходить процедуру аттестации на основании локального акта организации, регламентирующего этот процесс, принимаемого в соответствии с действующим законодательством с учетом мнения представительного органа работников.

В современных организациях накоплены различные методики проведения аттестации персонала. Общим ключевым моментом для всех методов аттестационных оценок является определение критериев оценки деятельности работников. Поскольку законодательством такие критерии не определены, в настоящее время особую актуальность приобретает поиск критериев, на основе которых возможно провести объективную оценку персонала.

В литературе и публикациях по управлению персоналом единого подхода к критериям аттестации персонала нет. Критерии оценки деятельности работников можно разделить на три основные группы:

- результативность труда;

¹⁶⁸ Огородников В.И., Долинин А.Ю. Правовые основы проведения аттестации персонала // Прикладная юридическая психология: Науч. журн. – Рязань: Академия ФСИН России. – 2009. – № 3.

- профессиональное поведение;
- личностные качества.

Необходимо учитывать, что в практической деятельности по аттестации персонала организаций различных форм собственности и ведомственной принадлежности необходимо учитывать, что применяемые при аттестации работников критерии оценки их профессиональной деятельности должны базироваться на требованиях трудового законодательства, других федеральных законов, а также локальных актов организации и устанавливаться в рамках трудовых отношений.

По результатам аттестации работник может быть оставлен в прежней должности, переведен с его согласия на другую работу или уволен. Кроме того, аттестационная комиссия может дать рекомендации о направлении работника на обучение с целью повышения квалификации, повышении заработной платы, поощрении и т.п.

Основные источники информации:

- штатное расписание;
- положения о структурных подразделениях;
- должностные инструкции, описания работ и должностей;
- документы по учету кадров;
- коллективный договор;
- трудовые договора;
- локальные акты организации, регламентирующие порядок проведения аттестации персонала.

Основные направления проверки:

- определение и анализ категорий работников, подлежащих аттестации;
- анализ применяемых видов, оснований и периодичности проведения аттестации;
- анализ и оценка состава аттестационной комиссии;
- анализ соответствия применяемых при аттестации работников методов деловой оценки и критериев оценки конкретным условиям организации;
- анализ соответствия применяемых при аттестации работников критериев оценки их профессиональной деятельности требованиям трудового законодательства, других федеральных законов, а также локальных актов организации;
- анализ достоверности выводов и рекомендаций аттестационной комиссии;
- оценка реализации результатов аттестации;

- оценка документационного обеспечения аттестационного процесса, в том числе анализ оформления результатов аттестации, ознакомления аттестованного работника с результатами аттестации;
- оценка направленности и эффективности аттестационных процессов в организации.

Анализ работы с резервом кадров позволяет определить, насколько организация ориентирована на своевременное замещение вакансий по должностям руководителей за счет внутренних резервов.

Любая организация, имеющая планы своего развития на длительную перспективу, неизбежно сталкивается с необходимостью рационального использования своих человеческих ресурсов, их развития и пополнения. Одной из важнейших форм развития персонала является формирование резерва управленческих кадров, поскольку управленческий персонал – это важнейший ресурс организации, от которого зависит ее существование, рост и развитие.

Главная цель работы с кадровым резервом – своевременное обеспечение рабочих мест руководителями нужного уровня квалификации, обладающими соответствующими личными качествами и опытом работы.

Несмотря на то, что в современной литературе по управлению персоналом приводятся теоретические обоснования необходимости управления кадровым резервом, на практике достаточно часто руководители организаций игнорируют эту потребность. Поэтому при проведении кадрового аудита необходимо выяснить, как руководство организации использует работу с кадровым резервом в системе управления персоналом.

Основные источники информации:

- штатное расписание;
- положения о структурных подразделениях;
- должностные инструкции;
- документы по учету кадров;
- коллективный договор;
- трудовые договора;
- организационно-распорядительная документация по переводу работников на другую работу (приказы, распоряжения).
- локальные акты организации, регламентирующие порядок формирования кадрового резерва.

Анализ работы с резервом кадров включает следующие основные направления проверки.

1. *Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала (кадрового резерва).* В рамках этого направления проверки необходимо провести:

- анализ и проектирование управленческой деятельности в организации;
- анализ системы продвижения персонала в организации.

2. *Анализ порядка формирования резерва* включает:

- анализ реализуемых видов резерва;
- анализ источников кадрового резерва;
- оценку принципов формирования резерва;
- анализ критериев отбора кандидатов для включения в резерв;
- оценку методов формирования списка резерва;
- анализ периодичности корректировки и обновления списков резерва.

3. *Анализ организации и осуществления целевой подготовки работников, включенных в списки резерва* для замещения руководящих должностей. Это направление проверки включает анализ планирования профессиональной подготовки сотрудников, зачисленных в резерв. По каждому работнику, включенному в кадровый резерв, необходимо:

- определить сроки прохождения общей, специальной и индивидуальной программ подготовки;
- методы приобретения теоретических знаний и практических навыков;
- эффективность профессиональной подготовки.

4. *Оценка работы с резервом* включает:

- оценку эффективности методов работы с сотрудниками, включенными в резерв выдвижения;
- оценку качества планирования профессиональной подготовки сотрудников;
- оценку эффективности контроля за выполнением индивидуальных планов подготовки работников, зачисленных в резерв;
- анализ оснований для исключения кандидатов из состава резерва;
- оценку организации контроля за выполнением намеченных мероприятий.

5. *Анализ реализации резерва* включает:

- анализ реализации плана кадрового роста;
- анализ замещения руководящих должностей, в том числе назначение работников, зачисленных в резерв;
- оценку результативности методов планирования карьеры.

6. *Оценка документационного обеспечения работы с кадровым резервом.*

7.3. Аудит заработной платы и вознаграждений

Затраты организации на заработную плату и вознаграждения включаются в общие затраты на персонал организации. Современное управление рассматривает затраты на персонал не только как цену приобретения персонала, но и определяет их с позиций ценности персонала для организации, его способности приносить будущую выгоду.

Затраты на персонал организации – общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала¹⁶⁹.

Издержки работодателя на персонал включают три группы затрат:¹⁷⁰

1. расходы на оплату труда (фонд заработной платы);
2. выплаты социального характера;
3. расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

Аудит заработной платы и вознаграждений включает:¹⁷¹

- анализ общих затрат на оплату труда, выплаты и льготы социального характера;
- оценку расходования средств по основным направлениям издержек, по категориям персонала;
- выявление недостатков в использовании средств, направленных на оплату труда;
- контроль за социальными выплатами и льготами.

В итоге выводится оценка эффективности использования средств оплаты труда и социальных выплат.

Информационные источники:

- статистическая и бухгалтерская документация;
- утвержденные нормативы расходования средств;
- штатные расписания;
- положение об оплате;
- положение о премировании;
- коллективный договор;

¹⁶⁹ Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. С. 587.

¹⁷⁰ Там же. – С. 588.

¹⁷¹ Антошина О.А. Аудит социально-трудовой сферы организации // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 6.

- расчетные ведомости по премированию, оказанию материальной помощи, разовым вознаграждениям.

*Основные объекты аудиторского анализа:*¹⁷²

- затраты на оплату труда и социальные выплаты; доля издержек на рабочую силу в объеме реализации, в расчете на одного работника;

- экономия или перерасход фонда заработной платы (коэффициент опережения темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста его оплаты);

- рентабельность труда; средняя заработная плата (по категориям работающих).

Вспомогательными показателями являются рентабельность, фондоотдача, материалоотдача, оборачиваемость оборотных средств.

Анализ использования фонда заработной платы проводится в целях проверки обоснованности планирования и оперативного управления заработной платой. В ходе анализа устанавливается соответствие объема заработной платы ее запланированному уровню по структурным подразделениям, категориям персонала, выявляются причины отклонений и резервы экономии фонда заработной платы. Анализ проводится с учетом количественных и качественных показателей экономической деятельности организации с учетом размеров заработной платы на рынке труда в регионе.

Анализ использования фонда заработной платы решает следующие основные задачи:¹⁷³

- проверка отклонений в расходовании фонда в целом по предприятию, по структурным подразделениям, категориям и группам работников;

- выявление основных причин абсолютных и относительных отклонений;

- проверка соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы;

- определение значимости каждого фактора, вызвавшего положительные или отрицательные отклонения в расходовании фонда заработной платы и подготовка мероприятий по использованию положительных и устранению отрицательных влияний на общий расход фонда заработной платы;

- разработка мероприятий по совершенствованию систем оплаты труда и их экономическое обоснование;

¹⁷² Антошина О.А. Аудит социально-трудовой сферы организации // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 6.

¹⁷³ Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С.106.

- определение экономической эффективности применяемых систем премирования.

При анализе используются следующие показатели:¹⁷⁴

- абсолютные и относительные отклонения по фонду заработной платы;

- абсолютные отклонения по фонду заработной платы по отдельным категориям работников и факторы, повлиявшие на их образование;

- соотношение между ростом средней заработной платы и производительностью труда;

- использование фонда заработной платы и факторы, повлиявшие на образование относительных отклонений.

Анализ использования фонда заработной платы проводится в несколько этапов¹⁷⁵.

1) *Определение абсолютных и относительных отклонений по фонду заработной платы.*

Абсолютное отклонение определяется в целом по промышленно-производственному персоналу и отдельным категориям персонала и предполагает сравнение фактического и планового фондов заработной платы:

$$\text{Абсолютное отклонение} = \text{ФЗП}_{\text{факт}} - \text{ФЗП}_{\text{план}},$$

где $\text{ФЗП}_{\text{факт}}$ и $\text{ФЗП}_{\text{план}}$ – фонд заработной платы соответственно фактического и планового периодов, руб.

Относительное отклонение определяется по промышленно-производственному персоналу с учетом изменения объема производства, производительности труда и средней заработной платы.

2) *Анализ влияния численности и средней заработной платы на общий фонд заработной платы.* Поскольку фонд заработной платы представляет собой произведение численности работников организации (Ч) на среднюю заработную плату (СЗП), важно установить степень влияния на него этих факторов. При этом используются следующие формулы:

$$\text{Отклонение за счет СЗП} = (\text{СЗП}_{\text{факт}} - \text{СЗП}_{\text{план}}) * \text{Ч}_{\text{факт}}$$

$$\text{Отклонение за счет Ч} = (\text{Ч}_{\text{факт}} - \text{Ч}_{\text{план}}) * \text{СЗП}_{\text{план}}$$

3) *Анализ структуры фонда заработной платы и средней заработной платы* предполагает определение часового, дневного, годового фонда заработной платы; определение и сравнение показателей фактической и плановой средней заработной платы, ее уровня и динамики (часовой, дневной, годовой); определение величин отклонений и их причин.

¹⁷⁴ Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера.

¹⁷⁵ Там же. С.107-111.

На величину средней заработной платы влияют внешние и внутренние факторы. К внешним факторам относятся инфляция, повышение тарифных ставок, увеличение премий, изменение номенклатуры продукции. Внутренними факторами являются: улучшение использования рабочего времени, применение передовых приемов и методов труда, совершенствование организации труда, пересмотр норм времени, отмена (введение) повышенных ставок (доплат) за условия труда.

4) *Анализ соотношений между темпами роста производительности труда и средней заработной платы.* При этом сопоставляются фактические и плановые индексы выработки (часовой, дневной, годовой) и средней заработной платы; определяется степень выполнения плановых заданий. Рассчитывается коэффициент опережения производительности труда над средней заработной платой, который устанавливает, на сколько процентов рост производительности труда опережает или отстает от повышения заработной платы. Устанавливается также влияние роста средней заработной платы на производительность труда. Эти показатели целесообразно анализировать в динамике. В результате можно определить, обеспечивается ли в организации принцип оплаты по количеству и качеству труда и его результатам.

На основании анализа определяется эффективность форм и системы заработной платы и делаются выводы о возможности замены систем оплаты труда.

5) *Анализ дифференциации заработной платы в зависимости от уровня квалификации и условий труда.*

6) *Анализ эффективности премиальных систем* предусматривает исследование показателей и условий премирования. При этом оценивают, достаточны ли размеры премирования для поддержания или повышения заинтересованности персонала в труде.

7) *Разработка и экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию организации и планирования заработной платы.*

Аудит вознаграждений рассматривается как целевое направление комплексной проверки эффективности системы стимулирования труда. Главная цель аудита – оценка места и роли вознаграждений в общей системе оплаты труда, оценка возможности усиления стимулирующих функций вознаграждений, позволяющих избирательно воздействовать на результаты индивидуально-коллективного труда¹⁷⁶.

¹⁷⁶ Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С.165.

В качестве вознаграждений рассматриваются единовременные поощрительные выплаты:¹⁷⁷

- вознаграждения по итогам работы за год (квартал, месяц);
- вознаграждения за выслугу лет (стаж работы);
- единовременные (разовые) премии;
- стоимость бесплатно выдаваемых работникам акций;
- стоимость выдаваемых в качестве поощрений подарков.

Аудит вознаграждений планируется и проводится по четырем основным направлениям, определяющим комплексные задачи проверки.¹⁷⁸

1) *Контроль соблюдения трудового законодательства и локальных нормативных актов организации* включает анализ:

- соответствия общей направленности политики управления стимулирование труда в организации требованиям законодательства;
- правомерности порядка принятия управленческих решений о вознаграждении персонала;
- соответствия процесса расчета и выдачи вознаграждений требованиям законодательства и локальным актам организации;
- дискриминации при принятии решений о поощрении и выплате вознаграждений (по полу, возрасту, национальному признаку, принципу «своих» и т.п.).

2) *Контроль правильности учета и расчетов по видам поощрительных выплат* включает:

- оценку правильности оформления первичных документов при начислении и выплате вознаграждений (имеются ли в документах ошибки, факты включения в документы подставных лиц, выдачи вознаграждений в конвертах, нарушение сроков выплаты и др.);
- оценку правильности учета источников премии и выплат за основные показатели деятельности и вознаграждений за конечный результат деятельности организации).

3) *Оценка стимулирующих функций системы поощрения* предполагает:

- анализ экономической обоснованности показателей и критериев вознаграждений и других единовременных поощрительных выплат;
- оценку ожиданий работников и работодателя от выплат вознаграждений и других видов материального и морального поощрения.

4) *Оценка внутреннего состояния контроля* заключается в установлении:

¹⁷⁷ Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С.134.

¹⁷⁸ Там же. С.135-145.

- структуры внутреннего контроля;
- технологии организации контроля действующего механизма поощрений;
- мер работодателя по устранению выявленных недостатков.

7.4. Аудит организации труда персонала

Одной из важнейших характеристик гуманистического подхода к персоналу является повышение внимания к вопросам качества трудовой жизни. Основа создания благоприятных условий труда, достижения согласования интересов сторон трудовых отношений создается государством посредством закрепления общепризнанных достижений научной организации труда в трудовом законодательстве. В связи с этим все большую актуальность в России приобретает проблема неблагоприятного состояния организации труда персонала.

Аудит организации труда персонала включает решение следующих задач:

- анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда;
- анализ состояния нормирования труда в организации;
- оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ;
- анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов.

Аудит нормирования труда персонала определяет охват работников нормированием труда, оценивает качество действующих норм, организацию работы по нормированию труда, трудового процесса. В итоге выводится оценка состояния нормирования и организации труда.

Информационной базой являются данные годового и периодических отчетов по труду (статистическая отчетность, бухгалтерская отчетность, акты ревизий и проверок, оперативная отчетность цехов о выполнении норм выработки), а также инвентарные карточки учета основных средств.

Основными показателями являются: численность работников, труд которых нормируется; работников, находящихся на сдельной, повременной системе оплаты труда.

Принимается во внимание количество оборудования, в том числе установленное, действующее; количество оборудования, не подвергавшегося модернизации и замене.

Исследуются также такие *показатели*, как:¹⁷⁹

- коэффициент охвата работников нормированием труда;
- общее количество применяемых норм;
- частота пересмотра норм;
- широта применения научно-обоснованных норм в целом и по группам работников;
- доля работников, не выполняющих нормы;
- уровень выполнения норм выработки (в целом по организации, по основным и вспомогательным цехам, по основным и вспомогательным рабочим);
- коэффициент модернизации оборудования;
- экономия от снижения трудоемкости продукции в результате совершенствования нормирования труда.

Аудит условий труда и безопасности – сбор, анализ и оценка достоверности информации о состоянии системы трудовой деятельности и ее влиянии на сохранении здоровья персонала, уровень организации и эффективность труда¹⁸⁰.

В ходе проверки необходимо оценить основные параметры внутренней и внешней среды, безопасность деятельности человека, режим труда и отдыха, уровень интенсивности труда.

Цель проверки: оценка возможности повышения эффективности деятельности трудовых ресурсов на основе улучшения использования основных фондов, улучшения условий труда и техники безопасности, повышения содержательности труда, роста производительности.

Обеспечение благоприятных условий труда для работников и их защищенность от негативного воздействия производственных факторов является одним из направлений социальной защиты, поэтому в итоге проверки выводится оценка уровня социальной защищенности работников.

Основные источники информации:

- коллективный договор;
- должностные инструкции;
- трудовые договора;
- паспорта рабочих мест;
- документы, подтверждающие выплаты и расходы, связанные с льготами и компенсациями работникам, занятым на работах с вредными условиями труда;

¹⁷⁹ Антошина О.А. Аудит социально-трудовой сферы организации // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 6.

¹⁸⁰ Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С.165.

- локальные акты и документы организации в сфере условий труда и его безопасности (например, инструкции по охране труда, сертификаты безопасности, протоколы инструментальных измерений уровней производственных факторов);

- планы экономического и социального развития;

- отчетные данные о выполнении намеченных мероприятий по социальному развитию организации.

*Объекты аудиторского анализа:*¹⁸¹

- уровень санитарно-гигиенических условий труда;

- уровень частоты травматизма;

- процент работников, страдающих профессиональными заболеваниями;

- количество дней временной нетрудоспособности;

- доля работников, поправивших свое здоровье в санаториях, домах отдыха;

- наличие и строительство объектов социально-культурного назначения.

Методами сбора аудиторских доказательств являются: проверка и сопоставление документов, контроль, устный (письменный) опрос, выборочные замеры.

В комплексном расчете экономической эффективности мероприятий по улучшению условий труда и безопасности приоритет отдается оценке социальной составляющей эффективности. Социальный эффект должен быть выражен прежде всего в удовлетворенности персонала условиями труда, усилении мотивации, сохранении и трудоспособности, сокращении производственно обусловленной заболеваемости.

Проверка носит системный или выборочный характер и включает в себя контроль соблюдения государственных требований, касающихся условий труда, охраны труда и техники безопасности, охраны окружающей среды, страхования профессиональных рисков, обеспечения санитарно-гигиенических условий труда, медицинского обслуживания и профилактики профессиональных заболеваний¹⁸².

В этой связи можно выделить *основные направления* и соответствующие им *комплексные задачи* аудиторской проверки, каждая из которых состоит из нескольких подзадач¹⁸³.

¹⁸¹ Антошина О.А. Аудит социально-трудовой сферы организации // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 6.

¹⁸² Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С.145-146.

¹⁸³ Там же. С.146-164.

1) *Оценка эффективности организации социально-трудовых отношений сферы охраны труда* включает решение следующих задач:

- *оценка состояния социально-трудовых отношений в организации* – анализ и оценка уровня развития социального партнерства работников и работодателя в сфере охраны труда, призванного согласовать их взаимодействие;

- *оценка обеспечения законодательно установленных требований охраны труда, льгот и компенсаций за работу во вредных и опасных условиях труда*. Аудитор проверяет социально-экономическую обоснованность размеров доплат за работу во вредных и опасных условиях труда, их реальную компенсирующую функцию.

2) *Анализ эффективности организации условий труда и техники безопасности* включает решение следующих задач:

- *оценка эффективности мероприятий по улучшению условий труда*. Здесь же выявляются недостатки в использовании средств, направленных на социальную политику и на задачи, связанные с развитием персонала. Практическое решение этой задачи требует от аудитора ответа на три основных взаимосвязанных вопроса:

а) какова степень обоснованности мероприятий;

б) как используются внутренние резервы организации труда и управления для улучшения условий труда;

в) какова реальная выгода для персонала от предпринимаемых мер;

- *анализ реализации положений законодательства об аттестации и сертификации рабочих мест по условиям труда*;

- *оценка организации системы технико-технологической безопасности труда*. На практике два последних направления проверки объединяют. Применительно к конкретному рабочему месту аудитор оценивает: фактические значения опасных и вредных производственных факторов; травмобезопасность рабочего места; обеспеченность работников средствами индивидуальной защиты;

- *оценка организации системы экологической безопасности организации* заключается в оценке обеспечения работодателем конституционного права работников на благоприятную окружающую среду, обеспечения мер по повышению эффективности природоохранной деятельности, выполнения требований экологического законодательства. Особенностью оценки является то, что жесткие стандарты и регламенты аудиторской проверки отсутствуют, поэтому объем необходимых аудиторских доказательств всегда превышает рамки экологической деятельности организации – в процессе аудита системно оцениваются общие региональные экологические проблемы;

- *оценка организации системы санитарно-бытового обеспечения персонала* включает сбор и анализ данных об уровне санитарно-гигиенических производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, бытовок, мест общественного питания);

- *оценка обеспечения социально-психологической безопасности труда*. Цель проверки – оценка социально-психологических факторов повышения трудовой эффективности персонала. Определяются источники и факторы социально-психологической опасности (характер выполняемой работы, методы управления, характер внутриколлективных отношений, обусловленных напряженными условиями труда);

- *оценка обеспечения психофизиологической безопасности труда*. Оценку целесообразно проводить в комплексе с оценкой учета, аттестации, рационализации и планирования рабочих мест. В данном случае оценивается как психофизиологические, эргономические и эстетические условия труда влияют на отклонение параметров процесса труда, здоровье и работоспособность персонала.

7.5. Аудит службы управления персоналом и кадрового делопроизводства

Целью аудита службы управления персоналом является определение уровня эффективности и качества организации работы с персоналом в соответствии с целями и стратегией управления персоналом.

Основной объект аудиторского анализа – служба управления персоналом – это специализированное структурное подразделение в системе управления организацией, призванное организовать работу с персоналом в соответствии с избранной политикой и стратегией. Как правило, она включена в систему общего руководства организацией, ее нельзя рассматривать изолированно от управленческой структуры. Но специфика деятельности службы управления персоналом заключается в том, что с одной стороны она поддерживает реализацию общих управленческих действий и решений, а с другой стороны самостоятельно выдвигает идеи и принимает решения, направленные на развитие бизнеса за счет наилучшего управления персоналом.

Аудит службы управления персоналом включает четыре основных направления и проводится в несколько этапов¹⁸⁴.

¹⁸⁴ Синявец Т. Аудит человеческих ресурсов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 2.

1. *Оценка типа кадровой службы* на основе оценки ее статуса и места в организационной структуре организации, отношения к ней высшего руководства и работников, и др.

При проведении аудита службы управления персоналом следует учесть, что в практике работы современных организаций существует несколько вариантов ее деятельности. Принято различать *прогрессивный, адаптивный, переходный, традиционный* типы кадровой службы. Тот или иной тип говорит об уровне организационного развития службы, составе ее основных функций и степени их реализации, а также определяет отношение руководства к деятельности по управлению персоналом в организации. Знание этого позволяет судить об общем уровне развития системы управления персоналом. Например, традиционный тип кадровой службы обычно представлен в организации отделом кадров, который часто подчинен заместителю директора по общим вопросам. Такой отдел выполняет ограниченное число функций управления персоналом, связанных с приемом и увольнением работников, их учетом, а также предоставлением информации о персонале внешним субъектам. Это говорит о невысоком уровне развития данной подсистемы управления организацией и существенных резервах роста ее эффективности и развития.

Установить тип кадровой службы можно с помощью следующих показателей.

1. Уровень централизации управления персоналом:

- количество самостоятельных подразделений, выполняющих отдельные функции управления персоналом (уровень изолированности и разрозненности). Например, в крупных компаниях в управлении персоналом участвуют такие структурные подразделения как отдел труда и заработной платы, отдел охраны труда и техники безопасности, учебные центры, отделы социального развития и др.;

- наличие (отсутствие) единого центра управления отдельных специализированных субъектов управления персоналом. В отдельных случаях на предприятиях функционируют целевые подразделения, но под единым руководством службы управления персоналом.

2. *Наличие стратегии и политики управления персоналом*, которое оценивается в данном случае с точки зрения формального закрепления и доведения до всех руководителей и работников организации. Например, в организациях малого бизнеса политика и стратегия управления персоналом редко бывают описаны и закреплены в специальных документах, но и руководители, и работники знают об основных целях фирмы в отношении ее персонала и согласны с ними.

3. *Количество выполняемых функций управления персоналом.* Например, чем больше специальных функций включено в сферу деятельности специалистов по управлению персоналом, тем сложнее системные взаимосвязи, тем больше объем выполняемых работ, выше квалификация специалистов и выше статус службы.

4. *Отношение к службе управления персоналом высшего руководства и работников организации.*

Оценка деятельности службы высшим руководством проводится по следующим критериям:

- степень участия в достижении целей организации (качество взаимодействия с внешними субъектами управления персоналом (службой занятости, инспекцией по труду, отраслевыми профсоюзами, кадровыми агентствами, учебными заведениями и т.п.); величина вклада в полученные результаты работы организации за период);

- качество информации, выдаваемой службой высшему руководству (ее достоверность, скорость предоставления, полнота);

- эффективность использования кадрового бюджета;

- мнение высшего руководства об эффективности деятельности службы.

Оценку деятельности службы работниками организации можно провести, используя следующие критерии:

- количество обращений в службу работников;

- быстрота выполнения запросов, адресуемых службе работниками организации;

- качество консультаций по кадровым вопросам;

- доверительность взаимоотношений с работниками;

- готовность службы к сотрудничеству с работниками при решении кадровых проблем и др.

5. *Статус и место службы в организационной структуре:*

- уровень иерархии, занимаемый службой управления персоналом в организации;

- статус подразделения (лица), которому подчиняется служба;

- объем фактической власти и полномочий;

- соответствие роли службы управления персоналом уровню развития организации.

2. *Оценка уровня эффективности управленческой деятельности службы управления персоналом*, под которой понимается выполнение функций общего управленческого характера (планирования, организации, координации и контроля работы по управлению персоналом). От того, как организовано выполнение данных функций зависит результат управленче-

ской деятельности. Например, часто руководство компании стремится контролировать работу по управлению персоналом, но при этом сталкивается с трудностями в выборе критериев оценки, норм и стандартов управления персоналом. Такое положение свидетельствует об отсутствии концепции и стратегии управления персоналом.

На этом этапе необходимо проанализировать:

1. *Уровень организации планирования работы по управлению персоналом*, который может быть оценен с помощью следующих показателей:

- наличие концепции и планов по управлению персоналом, степень их увязки с планами развития организации;
- закрепление обязанностей по планированию кадровых мероприятий за отдельными сотрудниками;
- количество участников в процессе планирования работы по управлению персоналом, их статус и объем полномочий;
- участие высшего руководства организации в разработке планов по управлению персоналом;
- фактический уровень исполнения планов и бюджетов;

2. *Уровень организации работы службы управления персоналом* можно оценить с помощью следующих показателей:

- наличие и качество должностных инструкций специалистов службы;
- уровень развития материально-технической базы службы управления персоналом;
- уровень организации и технической вооруженности труда сотрудников службы;
- уровень организации коммуникаций между подразделениями по вопросам управления персоналом (количество обращений в службу руководителей структурных подразделений, качество принимаемых решений и др.);
- трудоемкость реализации функций управления персоналом;
- меры по оптимизации кадровых технологий, методов, процедур и др.;

3. *Уровень координации действий внутри службы управления персоналом* можно оценить с помощью показателей:

- уровень разделения обязанностей и ответственности за выполнение работы между специалистами службы;
- уровень согласования совместных действий специалистов службы, высших и линейных руководителей;

4. *Уровень организации контроля работы службы по управлению персоналом*:

- наличие положения об организации контроля деятельности службы управления персоналом, определяющего сроки, исполнителей, сферы контроля;

- виды контроля, используемые службой управления персоналом (предварительный, текущий, заключительный);

- наличие графиков контрольных мероприятий;

- наличие разработанных инструментов контроля (формально закрепленных критических точек контроля, стандартов, планов, технологий аудита и др.);

- закрепление обязанностей по контролю функций за отдельными исполнителями;

- факты проведения заседаний экспертных комиссий, специальных социологических исследований;

- наличие отчетов о состоянии управления персоналом в организации, факты информирования работников о результатах контроля.

3. Оценка уровня и качества проектирования и развития службы управления персоналом. При этом оценивается качество проектирования внутренней структуры службы, степень ее централизации. Например, некоторые крупные предприятия практикуют закрепление функций управления персоналом за различными подразделениями (отделом кадров, отделом труда и заработной платы, центром подготовки рабочих, социологической службой и др.), которые не входят в единую службу, что часто приводит к неисполнению или дублированию функций управления персоналом, разобщенности и бессистемности действий, а также дополнительным затратам.

Это состояние можно оценить с помощью следующих критериев:

- соответствие типа организационной структуры службы управления персоналом специфике деятельности организации, ее размерам, уровню организационного развития. Это соответствие можно определить путем сравнения типа организационной структуры предприятия с типом структуры службы;

- уровень распределения прав и ответственности по выполнению функций управления персоналом между подразделениями службы;

- соответствие численности специалистов службы трудоемкости выполняемых ими работ;

- наличие иерархии в службе и соответствие объема полномочий отдельных подразделений службы уровню иерархии;

- наличие планов развития службы управления персоналом и др.

4. Оценка уровня квалификации специалистов, работающих в службе управления персоналом, который существенным образом влияет

на качество выполнения работы. При анализе используются следующие критерии и показатели:

1. Образовательный уровень специалистов службы:

- соответствие профиля образования выполняемой работе;
- соответствие уровня образования выполняемой работе;

2. Стаж работы в организации;

3. Возрастная структура работников службы;

4. Наличие у работников службы специфических качеств, определяемых профессиональными особенностями, например, таких качеств как способность к сотрудничеству, ответственность, знание методов мобилизующего воздействия на коллектив, техники публичного выступления и т.д.;

5. Частота повышения квалификации сотрудниками, направления специализации знаний;

6. Уровень мотивации труда сотрудников службы.

Аудит кадрового делопроизводства направлен на проверку соответствия ведения кадровой документации организации нормам трудового законодательства и иных правовых актов, обязательных для исполнения на территории РФ, выявление и исправление допущенных нарушений, а также предотвращение негативных последствий этих нарушений. Помимо этого проверяется качество основных документов, регламентирующих работу персонала.

Аудит кадрового делопроизводства проводят, когда необходимо оценить степень соответствия имеющегося состояния кадровой документации требуемым нормам. Его *целесообразно проводить и в следующих случаях:*¹⁸⁵

- при смене кадрового работника, отвечающего за ведение кадрового делопроизводства;

- при обращении уволенного работника в суд или трудовую инспекцию;

- при смене руководителя организации;

- при изменении законодательства, регламентирующего порядок ведения кадровой документации;

- при изменении системы оплаты труда;

- при массовом высвобождении работников.

Аудит кадрового делопроизводства может проводить специалист, знающий требования законодательства РФ, а также обладающий профес-

¹⁸⁵ Булыга Н.Н. Аудит кадрового делопроизводства // Отдел кадров бюджетного учреждения. – 2008 – № 6.

сиональной компетентностью в области трудового права и кадрового делопроизводства.

*Этапы проведения аудита кадрового делопроизводства:*¹⁸⁶

1. Организационный этап.
2. Определение перечня подлежащих проверке документов.
3. Сверка документов.
4. Проверка кадровой документации.
5. Оформление отчетов по кадровому аудиту.

На первом, **организационном этапе** необходимо:

- определить цели и задачи проведения кадрового аудита;
- сформировать комиссию, в которую желательно включить начальника отдела кадров, главного бухгалтера, юриста;
- определить сроки проведения аудита;
- издать приказ о проведении аудита кадрового делопроизводства.

Далее необходимо **определить перечень документов, подлежащих проверке**. Единого перечня документов, которые должны быть в каждой организации, законодательством не установлено. Различные правовые акты содержат упоминания о необходимости ведения тех или иных журналов, приказов и других документов. В связи с этим, основываясь на том, в какой отрасли действует предприятие, необходимо составить перечень документов, которые в соответствии с правовыми актами должны быть в организации. К обязательным документам относятся:

- *трудовые договоры* (ст. 56, 67 ТК РФ);
- *график отпусков* (ст. 123 ТК РФ);
- *штатное расписание* (ст. 15, 57 ТК РФ);
- *трудовые книжки* (ст. 66 ТК РФ);
- *приходно-расходная книга по учету бланков трудовой книжки и вкладыша в нее, книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них*. Обязательность ведения данных книг указана в разд. VI Постановления Правительства РФ от 16.04.2003 № 225 «О трудовых книжках». Формы книг утверждены приложениями 2, 3 к Постановлению Минтруда РФ от 10.10.2003 № 69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек»;

- *табель учета рабочего времени*. Рекомендуемая форма табеля утверждена Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» (далее – Постановление № 1). Однако согласно п. 2

¹⁸⁶ Булыга Н.Н. Аудит кадрового делопроизводства // Отдел кадров бюджетного учреждения. – 2008 – № 6.

данного постановления форма табеля учета рабочего времени не распространяется на бюджетные учреждения. Вместе с тем, ст. 91 ТК РФ установлена обязанность работодателя вести учет времени, фактически отработанного каждым работником. Поэтому табель обязателен для ведения в каждой организации, а его форма может быть установлена на уровне ведомств;

- *личные карточки формы № Т-2 и № Т-2ГС (МС)* («Личная карточка государственного (муниципального) служащего»);

- *приказы по личному составу* (приказ о приеме работника на работу, о переводе на другую работу, о предоставлении отпуска, о прекращении (расторжении) трудового договора, о направлении в командировку, о поощрении). Формы указанных унифицированных форм первичной учетной документации утверждены Постановлением № 1. Согласно п. 2 рассматриваемого постановления данные формы распространены на организации независимо от формы собственности, осуществляющие деятельность на территории РФ;

- *личные дела сотрудников*. Необходимость их ведения установлена ведомственными нормативными актами;

- *локальные нормативные акты*. Статья 8 ТК РФ устанавливает право работодателей принимать не противоречащие действующему законодательству и не ухудшающие по сравнению с ним права работников локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права. Среди них можно выделить: правила внутреннего трудового распорядка (ст. 189 ТК РФ), инструкцию по охране труда (п. 21 ч. 2 ст. 212 ТК РФ), положение о защите персональных данных работников (ст. 87 ТК РФ), положение об оплате труда и премировании, если соответствующего раздела нет в правилах внутреннего трудового распорядка (ст. 135 ТК РФ), и др.

Также в организации могут вестись следующие документы:

- *коллективный договор* (если между работодателем и работниками достигнуто соглашение об этом);

- *должностные инструкции* (если должностные обязанности не включены в трудовые договоры);

- *перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем;*

- *график сменности;*

- *договор о коллективной материальной ответственности* (ст. 245 ТК РФ);

- *договоры о полной индивидуальной материальной ответственности* (ст. 244 ТК РФ);

- *положение об охране коммерческой тайны;*

- *положение об адаптации работников;*

- положение о порядке прохождения испытательного срока;
- положение о проведении аттестации работников и др.

Особое внимание следует уделить систематизации информации по кадровому учету. Для этого в учреждениях и организациях рекомендуется вести следующие журналы:

- *журнал учета трудовых договоров*. Особенно полезен в случае большого количества принимаемых на работу сотрудников, а также при заключении срочных трудовых договоров, чтобы можно было отследить даты их окончания. Это необходимо в связи с требованием, установленным ст. 79 ТК РФ, согласно которой о прекращении срочного трудового договора в связи с истечением срока его действия работник должен быть предупрежден не менее чем за три календарных дня до увольнения. В противном случае условие о срочном характере трудового договора утрачивает силу, и трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок (ст. 58 ТК РФ);

- *журнал учета приказов по личному составу*. Требуется для точного учета порядковых номеров кадровых приказов. В зависимости от количества сотрудников фирмы можно вести один журнал на все приказы – прием, перевод, увольнение и т.д., либо каждый вид приказов регистрировать в отдельном журнале;

- *журнал ознакомления с локальными нормативными актами*. Необходимость его ведения следует из ст. 68 ТК РФ, согласно которой с локальными нормативными актами работодатель должен знакомить работника под роспись при его приеме на работу еще до подписания трудового договора.

Это далеко не полный перечень требуемых для учета кадровых журналов. Возможно ведение журналов учета личных дел, отпусков, направления в командировки, выдачи командировочных удостоверений, учета листов нетрудоспособности, выдачи справок, проверок состояния воинского учета, прохождения работниками обязательного медицинского освидетельствования, выдачи полисов медицинского и пенсионного страхования и др.

Рекомендуемые формы указанных журналов закон не устанавливает, поэтому на каждом предприятии они разрабатываются в свободной форме. Обязательным является то, что все страницы журнала должны быть пронумерованы, прошиты, скреплены печатью организации и подписью руководителя организации или ответственного за ведение кадровых документов лица.

Таким образом, при проведении аудита кадрового делопроизводства осуществляется:

- 1) анализ заключенных организацией трудовых договоров;
- 2) проверка оформления первичной учетной документации по учету труда и его оплате (приказы, командировочные удостоверения, служебные задания и отчеты по командировкам, график отпусков, личные карточки работников, штатное расписание, таблицы учета рабочего времени);
- 3) проверка правильности формирования личных дел работников;
- 4) проверка порядка ведения трудовых книжек работников;
- 5) правовая экспертиза локальных нормативных актов организации на соответствие их действующему законодательству РФ и оценка их качества;
- 6) проверка правильности привлечения иностранных работников;
- 7) проверка гражданско-правовых договоров с физическими лицами;
- 8) проверка систематизации информации по кадровому учету.

Когда определен перечень необходимых документов для полноценного кадрового учета, **проводится сверка документов**, представляющая собой процесс сопоставления имеющихся в учреждении документов и требуемых. Это можно оформить в виде таблицы 7.1.

Таблица 7.1. Форма для проверки документов

Перечень необходимых документов	Документ в наличии	Документ отсутствует	Примечание
Штатное расписание	+		
График отпусков	+		
Положение об оплате труда и премировании	+		В связи с изменением трудового законодательства разработать проект новой редакции Положения, утвердить в соответствии со ст. 135 ТК РФ. Ознакомить работников с новой редакцией Положения под роспись
Трудовые договоры	+		Недостающие сведения внести непосредственно в текст трудового договора, а недостающие условия определить приложением к трудовому договору либо отдельным соглашением сторон, заключаемым в письменной форме
Журнал по учету трудовых договоров		–	Разработать форму журнала
Журнал ознакомления с локальными нормативными актами	+		
...			

После того, как была проведена сверка документов, проверяется качество их составления с точки зрения требований трудового законодательства и делопроизводства. Приказы по основной деятельности должны храниться отдельно от приказов по личному составу. Все документы необходимо проверить на наличие подписей уполномоченного лица, виз согласования, регистрационных номеров, отметок работника об ознакомлении с приказом, отметок об исполнении.

Особое внимание следует уделить проверке трудовых книжек. Во-первых, в учреждении должен быть приказ о назначении ответственного за ведение трудовых книжек лица. Далее необходимо сверить, все ли трудовые книжки зарегистрированы в книге учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним. Записи в трудовых книжках должны быть внесены на основании соответствующих приказов, не может быть подчисток, помарок. Все записи должны быть продублированы в личной карточке работника формы № Т-2 и заверены подписью работника. Хранить трудовые книжки и вкладыши к ним нужно в несгораемом сейфе.

Заключительный этап кадрового аудита – **оформление отчета о его проведении**. Отчет составляется в свободной форме, разработанной аудитором или непосредственно организацией. В нем должны быть отражены данные о текущем состоянии кадрового делопроизводства, о выявленных недостатках, о рекомендуемых мерах для их устранения и установлено, достигнуты ли цели аудита.

7.6. Анализ социально-психологической обстановки в организации

Социально-психологическая атмосфера в коллективе, пожалуй, один из важнейших факторов, влияющих на трудоспособность работников.

Анализ социально-психологической обстановки в организации в первую очередь предназначен для определения мотивационной системы персонала, корпоративной культуры и социально-психологического климата в коллективе. Кроме того, полученные результаты позволят подтвердить обоснованность выводов аудитора о кадровом потенциале и кадровых процессах организации, полученных организационно-аналитическими и экономическими методами.

Анализ социально-психологической обстановки может проводиться как в отношении персонала организации в целом, так и по отдельным категориям и специальностям, профессионально-квалификационным группам, структурным подразделениям.

Анализ социально-психологической обстановки в организации позволяет определить:

- уровень удовлетворенности работников различными аспектами трудовой деятельности, в том числе удовлетворенность должностным статусом;
- потребности и мотивацию персонала;
- отношения персонала к своей работе;
- факторы, влияющие на снижение результативности труда;
- стили управления персоналом, применяемые руководством организации и структурных подразделений;
- эффективность деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций;
- отношения, складывающиеся у работников с руководством организации и структурных подразделений;
- взаимоотношения в коллективах структурных подразделений, в том числе взаимные симпатии и антипатии между работниками;
- социально-психологический климат в структурных подразделениях и организации в целом;
- причины и условия возникновения напряжений и эмоциональных конфликтов.
- основные причины сопротивления изменениям.

Итогом анализа должен стать комплекс предложений, направленных на улучшение психологического климата в организации, развитие корпоративной культуры, совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала.

Оценка социально-психологической обстановки в организации должна стать базой для принятия руководством организации верных управленческих решений. Это могут быть решения, связанные с назначениями на вакантную должность, с подбором руководителя проектной группы. Это могут быть решения, связанные с развитием системы стимулирования труда, которая призвана обеспечить более высокую настрой работников на работу с высокой отдачей в интересах компании. Это могут быть решения, связанные с удалением из организационной среды факторов, негативно действующих на мотивацию работников.

При анализе социально-психологической обстановки в организации аудитором применяются следующие *методы*:¹⁸⁷

- анкетирование (опрос);

¹⁸⁷ Магура М., Курбатова М. Методы изучения мотивации // Управление персоналом – 2007 г. – № 13-14.

- тестирование;
- экспертные оценки;
- беседа;
- наблюдение;
- анализ данных опросов и оценок персонала, проводимых ранее в организации.

Использование нескольких методов одновременно повышает надежность полученной информации и повышает качество выводов аудитора.

Анкетирование является одним из наиболее широко используемых методов, позволяющих за короткое время получить важную информацию о мотивации значительного числа работников, социально-психологической обстановке в организации. Оно позволяет выявить особенности мотивации различных категорий персонала (конкретные профессиональные, стажевые группы, группы разного возраста, пола, образовательного уровня и др.), дать оценку факторам, влияющим на их трудовую мотивацию, а также факторам, способствующим ухудшению или улучшению психологического климата в организации.

Для проведения опроса разрабатывается анкета, содержащая вопросы, призванные выяснить, в какой степени в организации удовлетворяются важнейшие потребности работников, в какой степени работники удовлетворены важнейшими аспектами своей работы, взаимоотношениями в коллективе и т.п.

Анкетирование имеет ряд достоинств: информация получается быстро, опрос не требует больших финансовых затрат. Однако этот метод открыт для возможных искажений информации, как сознательных (социально желательные ответы), так и ненамеренных. Возможны также ошибки при разработке анкеты, просчеты в самой процедуре подготовки и проведения опроса, приводящие к низкой достоверности получаемой информации. Поэтому анкетирование желательно сочетать с другими методами сбора информации (анализ документов, наблюдение, опрос экспертов), которые могут подтвердить полученные результаты.

Под *тестами* в психологии понимают стандартизированные испытания для выявления или оценки тех или иных психологических особенностей человека. Разработаны тесты для определения особенностей мотивации конкретного человека и степени выраженности у него тех или иных ее характеристик. Говорить о тестировании как о методе изучения социально-психологической обстановки в организации, дающей обоснованную и надежную информацию, можно лишь при том условии, что к тестированию будут привлечены специалисты-психологи, а все тесты отвечают тре-

бованиям надежности и валидности. Делать обоснованные заключения по результатам тестирования можно лишь при участии квалифицированных психологов.

Важно отметить, что психологическое тестирование является лишь вспомогательным инструментом, дающим дополнительную информацию о мотивации сотрудника. Не следует принимать административных или иных решений только на основе психологического тестирования.

Метод экспертных оценок исходит из того, что достаточно точно оценить социально-психологическую обстановку в организации могут лишь люди, которые хорошо знают ее особенности и работников. В первую очередь это руководители и коллеги. Как правило, экспертная оценка является одним из элементов комплексной оценки персонала.

Главным инструментом эксперта является специально подготовленная анкета. От качества этой анкеты в значительной степени зависит и точность оценки эксперта. Кроме того, для того чтобы использовать метод экспертных оценок, необходимо четко определить, каким требованиям должны отвечать лица, включенные в состав экспертов. В любом случае необходимо рассчитывать не только на их осведомленность, способность к вынесению обоснованных оценок, но и на достаточную беспристрастность и честность.

Беседа является одним из наиболее простых и надежных инструментов оценки особенностей социально-психологической обстановки в организации. Поговорив с сотрудниками, почти всегда можно составить представление о его отношении к делу, о том, что определяет силу его мотивации и т.п.

Отношение к порученной работе у разных сотрудников может существенно различаться, и эти различия можно легко выявить с помощью такого метода, как *наблюдение*. Это самый доступный метод оценки мотивации подчиненных, которым может воспользоваться аудитор.

ГЛАВА 5. КАДРОВЫЙ АУДИТ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ

Организация государственного управления с точки зрения его эффективности – ключевой вопрос для развития любой страны. Государственное управление императивно оказывает организующее-регулирующее воздействие на общественные процессы и отношения. Государство как организация публичной власти осуществляет ее, выполняя свои многообразные функции управления общественными процессами, с помощью образуемых в установленном порядке государственных органов. Каждый государственный орган является составной частью организационной структуры государственного аппарата. Государственные органы образуются для осуществления государственной власти и реализации функций государственного управления.

В систему органов государственной власти РФ входят органы и учреждения законодательной, исполнительной и судебной власти.

Система органов государственной власти субъектов РФ создается ими самостоятельно в соответствии с основами конституционного строя и общими принципами организации представительных и исполнительных органов государственной власти.

Систему органов местного управления составляют государственные органы, организованные по территориальному или функционально-отраслевому принципам, осуществляющие управленческую деятельность посредством структурных подразделений в административных границах конкретной территории.

Компетенция государственных органов определяется прежде всего уровнем той деятельности, для которой они создаются.

Рассмотрим реализацию кадрового аудита в государственных органах на примере территориальных органов федеральной исполнительной власти. Федеральные органы исполнительной власти, являясь составными элементами системы государственных органов, в свою очередь также образуют определенную систему, имеющую собственную структуру. Органы исполнительной власти – это многоуровневые системы, выполняющие исполнительно-распорядительные функции. Основным звеном системы органов исполнительной власти являются министерства, федеральные службы и федеральные агентства. Для реализации полномочий по осуществлению государственного управления в субъектах федерации органы федеральной исполнительной власти создают территориальные органы. К ним относятся управления внутренних дел, управления Минюста России в субъектах РФ и др.

Государственный кадровый аудит предназначен для решения ситуационных проблем государственных потребностей. Он в большей мере

тождествен государственному финансовому контролю, который ведется как в масштабах федеральных органов, так и в субъектах РФ и на уровне местного самоуправления¹⁸⁸.

Кадровый аудит в государственных органах выполняет следующие основные задачи:¹⁸⁹

- оценки результатов деятельности персонала государственного органа;
- проверка правильности целевого использования и сохранности государственных средств РФ и ее субъектов, выделяемых на обеспечение работы с персоналом государственных органов.

В государственных органах кадровый аудит осуществляется, как правило, в период проведения комплексных инспекторских проверок (ревизий), затрагивающих все сферы деятельности инспектируемого объекта, которые проводятся, как правило, один раз в три года или пять лет в соответствии с планами-графиками, утверждаемыми соответствующим федеральным органом.

Кадровый аудит (отдельные его направления) может также проводиться в ходе ревизий финансово-хозяйственной деятельности государственного органа (учреждения), проводимых по решению соответствующего федерального органа или налоговыми органами.

Кроме того, в необходимых случаях могут назначаться целевые внеплановые инспекторские проверки для анализа кадровой ситуации в конкретной государственной организации. Внеплановые проверки, как правило, назначаются при чрезвычайных происшествиях, ухудшении положения дел и в других случаях, требующих немедленного реагирования.

Проведение инспекторских проверок государственных органов регламентируется приказами соответствующих федеральных органов исполнительной власти, содержащими методику и основные критерии оценки.

Утвержденные ведомственные методики проверок обеспечивают:

- единообразие в подходе к оценке деятельности государственных органов;
- объективность и полноту выводов, сделанных по результатам инспектирования.
- комплексный подход к оценке деятельности государственных органов.

¹⁸⁸ Аудит и контроллинг персонала организации. / Под ред. П.Э. Шлендера. С.18.

¹⁸⁹ Долинин А.Ю. Проведение кадрового аудита в государственных органах // Актуальные вопросы административного и административно-процессуального законодательства, регулирующего деятельность уголовно-исполнительной системы в условиях ее реформирования: материалы межрегион. науч.-практ. конф. / под ред. Д.А. Гришина. – Рязань: Академия ФСИН России, 2010.

Деятельность государственных органов, подвергнутых инспектированию, оценивается на «удовлетворительно» либо «неудовлетворительно».

Целью инспектирования является получение объективной информации о реальном состоянии дел в государственном органе (учреждении) для принятия своевременных мер по повышению эффективности его деятельности.

Задачи инспектирования:

- определение соответствия организационной деятельности государственного органа (учреждения) требованиям законодательных и иных нормативных правовых актов РФ; проверка организации исполнения законодательства и иных нормативных правовых актов РФ;

- проверка соответствия представляемой статистической и иной отчетности реальному положению дел;

- выявление недостатков в деятельности государственного органа (учреждения), установление причин и условий их возникновения, разработка мер, направленных на их устранение;

- определение качества подбора и расстановки кадров в подразделениях государственного органа (учреждения), оценка уровня социальной и правовой защищенности персонала;

- оказание коллективу государственного органа (учреждения) практической помощи в решении служебных вопросов, совершенствовании и повышении эффективности и качества различных направлений деятельности;

- изучение, обобщение и распространение положительного опыта, новых форм и методов работы.

Для проведения инспектирования формируется комиссия и назначается ее руководитель. За каждым членом комиссии закрепляется определенное направление проверки. В состав проверочной комиссии включаются специалисты, обладающие необходимыми знаниями и практическим опытом работы в проверяемой сфере. Это могут быть сотрудники федерального органа исполнительной власти или специалисты из подчиненных ему органов и учреждений.

В ходе подготовки к инспектированию члены комиссии изучают:

- материалы предшествующих инспектирований, контрольных проверок, целевых выездов;

- планы мероприятий по устранению выявленных ранее недостатков и справочные материалы по их реализации;

- законодательство и иные нормативные правовые акты РФ по вопросам деятельности государственного органа (учреждения);

- статистические и иные данные о результатах деятельности государственного органа (учреждения) за 3 года (5 лет), предшествующие инспектированию.

В ходе комплексного инспектирования проверяются и изучаются различные аспекты деятельности государственного органа (учреждения). Конкретные направления проверки обуславливаются спецификой деятельности организации, перечнем реализуемых государственных функций. Однако, оценка состояния работы с кадрами различных государственных органов осуществляется по аналогичным критериям и показателям.

Кадровый аудит государственных органов включает проверку по следующим основным направлениям.

1. *Оценка эффективности системы управления персоналом* включает анализ следующих показателей:

- стиль, формы и методы управленческой деятельности руководства организации;

- организация анализа, планирования и прогнозирования кадровой ситуации в организации, принятие решений, адекватных складывающейся обстановке (рассматриваются планы работы кадровой службы, планы отдельных направлений работы с кадрами);

- отражение основных направлений работы с кадрами в документации государственного органа, рассмотрение кадровых вопросов на совещаниях, коллегиях (например, может быть проверено осуществляется ли заслушивание руководителей подразделений, имеющих неудовлетворительные результаты в работе с кадрами, на коллегиях и оперативных совещаниях, сроки их проведения);

- соответствие штатной численности персонала нормативным требованиям (структура управления, штатная расстановка должны обеспечивать выполнение поставленных задач);

- эффективность служебных командировок (командирование работников должно обеспечивать улучшение основных показателей деятельности);

- полнота и достоверность статистических данных о состоянии кадров (представленные статистические данные должны отражать действительное положение дел, не содержать искажений);

- должностные инструкции персонала (должны быть сформулированы грамотно и четко, подготовлены своевременно, отражать конкретные объемы выполняемой работы, персональную ответственность).

2. *Оценка работы с кадрами, обеспечения правовой и социальной защиты персонала.* Оценивается состояние и тенденции комплектования кадрами проверяемого государственного органа (учреждения).

При этом оценивается:

- *качественный состав кадров, их текучесть, некомплект, подбор, расстановка.* При этом используются следующие показатели:

- некомплект работников (к штатной численности);
- текучесть кадров (количество уволенных к штатной численности);
- уволено на первом году службы (от числа уволенных);
- уволено по отрицательным мотивам (к числу уволенных).

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если показатель находится на уровне среднего показателя по министерству, федеральной службе;

- *кадровое обеспечение основных направлений деятельности государственного органа (учреждения).* Анализируется обеспеченность кадрами необходимого количества и качества структурных подразделений государственного органа (учреждения);

- *работа с резервом кадров на выдвижение.* При этом оценивается количество назначенных на вышестоящие должности сотрудников из резерва, в процентном отношении от общего числа назначенных на вышестоящие должности. Оценка «удовлетворительно» выставляется, если количество назначенных на вышестоящие должности сотрудников из резерва составляет 50 % или более. При отсутствии резерва на вышестоящие должности итоговая оценка выставляется «неудовлетворительно».

- *организация профессионального образования сотрудников.* При этом изучается наличие и качество планов повышения квалификации и стажировки их объективность; оценивается количество сотрудников, не прошедших повышение квалификации, от годовой потребности в повышении квалификации. Оценка «удовлетворительно» выставляется, если показатель находится на уровне среднего показателя по министерству, федеральной службе.

- *служебная аттестация сотрудников.* При этом изучается работа по планированию служебной аттестации, состав и организация работы аттестационной комиссии, объективность и полнота выводов по результатам аттестации, своевременность реализации рекомендаций и предложений аттестационной комиссии;

- *обеспечение социальной и правовой защищенности персонала.* Здесь оценивается организация работы санитарно-бытовых, санаторно-отборочных, жилищно-бытовых и других создаваемых в организации комиссий; обеспеченность работников путевками на санаторно-курортное лечение и другие аспекты социально-правовой работы с персоналом;

- *соблюдение служебной дисциплины, дисциплинарная практика (поощрения, взыскания) персонала.* При анализе дисциплинарной практики могут применяться следующие показатели:

- количество нарушений служебной дисциплины;
- количество нарушений законности;
- количество преступлений.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если показатель находится на уровне среднего показателя по министерству, федеральной службе.

При анализе поощрений работников рассматриваются их формы и обоснованность, количественные показатели в целом по государственному органу (учреждению), структурным подразделениям и категориям персонала;

- *организация кадрового делопроизводства.* Осуществляется проверка соответствия ведения кадровой документации нормам трудового законодательства и ведомственных правовых актов;

- *оценка кадрового аппарата, его взаимодействия с другими подразделениями.* Оценивается структура подразделения, возрастной и профессионально-квалификационный уровень работников кадровой службы, характер взаимодействия кадрового аппарата с руководством, структурными подразделениями, другими учреждениями и организациями;

- *состояние морально-психологического климата в коллективе* оценивается методами социологических исследований: анкетирование, опрос, беседы.

По результатам инспектирования готовятся:

- акт инспектирования;
- план мероприятий по устранению недостатков, выявленных в ходе инспектирования.

Акт инспектирования составляется в двух экземплярах, подписывается руководителем и членами комиссии. С актом знакомится начальник инспектируемого органа (учреждения). План реализации предложений по устранению недостатков, выявленных в ходе инспектирования, разрабатывается кадровым аппаратом инспектируемого органа (учреждения) совместно с членами комиссии. План согласовывается с руководителем комиссии и утверждается начальником инспектируемого органа (учреждения).

Основной формой контроля за устранением недостатков, выявленных в ходе инспектирования, выполнением разработанных по итогам инспектирования мероприятий является контрольная проверка, которая проводится не ранее, чем через год после инспектирования.

Контрольная проверка может быть заменена письменными отчетами государственного органа (учреждения) о проделанной работе по выполнению плана реализации предложений по устранению недостатков, при условии его стабильной работы.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации. Ст. 43. – М., 1993.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Соб. зак. РФ, 2002. № 1. Ст. 3.
3. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // Соб. зак. РФ, 2003, № 22, ст. 2063.
4. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Соб. зак. РФ, 2003, № 31, ст. 3215.
5. О Реестре должностей федеральной государственной гражданской службы: Указ Президента РФ от 31 декабря 2005 г. № 1574.
6. Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих: Указ Президента РФ от 12.08.2002 г. № 885.
7. О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих: Указ Президента РФ от 27 сентября 2005 г. № 1131.
8. Анализ типичных ошибок в кадровом делопроизводстве / под общей ред. Ю.Л. Фадеева. – М. Эксмо, 2007. – 160 с.
9. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практическое пособие кадровика. – М.: Экономика, 2003. – 704 с.
10. Анисимов В.М. Сущность механизма формирования и реализации государственной кадровой политики // Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации – М.: РАГС, 2002. С. 173-179.
11. Антошина О.А. Анализ трудовых показателей // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 7.
12. Антошина О.А. Аудит социально-трудовой сферы организации // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 6.
13. Аудит и контроллинг персонала организации: Учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2009. – 224 с.
14. Базарова Л.А., Заянчковская Л.С., Рачителева И.В. Пути прогнозирования устойчивости предприятия на основе междисциплинарного подхода // Управление персоналом. – 2009. – № 1.
15. Белоусова Д.В. Вариации на тему кадрового аудита // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2007. – № 2.
16. Булыга Н.Н. Аудит кадрового делопроизводства // Отдел кадров бюджетного учреждения. – 2008 – № 6.

17. Быков В.М., Дороженко М.Г. Применение компьютерных технологий при кадровом аудите // Управление персоналом. – 2009. – № 1.
18. Денисова А.В. Система ключевых стратегических показателей (ССП) эффективности службы управления персоналом // Управление персоналом. – 2007. – № 2.
19. Долинин А.Ю. Кадровый аудит: курс лекций. – Ряз. гос. ун-т им. С.А. Есенина. – Рязань, 2011. – 96 с.
20. Долинин А.Ю. Проведение кадрового аудита в государственных органах // Актуальные вопросы административного и административно-процессуального законодательства, регулирующего деятельность уголовно-исполнительной системы в условиях ее реформирования: материалы межрегион. науч.-практ. конф. / под ред. Д.А. Гришина. – Рязань: Академия ФСИН России, 2010.
21. Ивановская Л. Стратегия управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 1.
22. Кадровый потенциал государственной службы: Оценка и аттестация / Общ. ред. А.А. Деркача. – М: РАГС, 2002.
23. Кибанов А. Найти компромисс между администрацией и работниками // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 1.
24. Кибанов А. Разработка кадровой политики организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2009. – № 1.
25. Кибанов А., Ушакова М. Концепции стратегии кадровой политики организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 10.
26. Кузьмина Н., Гурьянова А. Кадровый аудит в ЗАО «Санеко» // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 4.
27. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 376 с.
28. Магура М., Курбатова М. Методы изучения мотивации // Управление персоналом – 2007 г. – № 13-14.
29. Марченко И. Методология оценки результатов труда в органах власти и управления // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009 – № 10.
30. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М.; Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – 312 с.
31. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2007. – 672 с.
32. Огородников В.И., Долинин А.Ю. Организационно-штатная деятельность сотрудников кадровых служб в органах и учреждениях УИС: Монография. – Рязань: ПКЦ «Таваксай», 2005. – 175 с.

33. Огородников В.И., Долинин А.Ю. Правовые основы проведения аттестации персонала // Прикладная юридическая психология: Науч. журн. – Рязань: Академия ФСИН России. – 2009. – № 3.
34. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2006. – 560 с.
35. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2004. – 544 с.
36. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: Учебное пособие для вузов. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 256 с.
37. Основы государственной службы и кадровой политики: учеб. пособие для студентов вузов / В.В. Черепанов; В.П. Иванов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2008. – 575 с.
38. Реймаров Г.А., Ионов В.В., Соловьев Н.П. Комплексная оценка персонала // Управление персоналом. – 2008. – № 7.
39. Рогова О. О проверках организаций и индивидуальных предпринимателей государственными инспекциями труда // Налоговый вестник. – 2008. – № 11.
40. Розина Е. Новое слово в кадровом аудите – анализ гендерного равенства // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2008. – № 8.
41. Румынина В.В., Сухотина К.А. Внешний кадровый аудит // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2007. – № 7.
42. Румынина В.В., Румынина Л.А. Внутренний кадровый аудит // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2007. – № 9.
43. Румынина В.В. Диагностика кадровой службы компании // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2008. – № 1.
44. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шило С.И., Ильинский С.В., Салимжанов И.Х. Управление персоналом. / Под ред. С.И. Самыгина – Серия «Учебники, учебные пособия» – Ростов н/Д.: ФЕНИКС, 2001. – 512 с.
45. Самойлова А.Н. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами организации // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 11.
46. Свистунов В., Тюленева М. Современные подходы к оценке качества персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009 – № 6.
47. Селина А., Романцова Т. Кадровый аудит // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 5.
48. Синявец Т. Аудит человеческих ресурсов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 2.

49. Синявец Т. Комплексный аудит системы управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 9.; 2008. – № 3.
50. Синявец Т. Системный подход к контроллингу персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 11.
51. Смирнов Э.А. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2000.
52. Софиенко А. Аудит контактного персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2006 – № 11, 12.
53. Софиенко А. Помощь кадрового аудита // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2006 – № 7.
54. Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии: монография. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: РАГС, 2006. – 344 с.
55. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. – М.: Московский психолого-социальный институт, Флинта, 1998. – 272 с
56. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
57. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
58. Управление персоналом. Учебник – 2-е изд. доп. и перераб. / Под ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.
59. Управление и проблема кадров. – М.: Экономика, 1972.
60. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Норма – Инфра-М, 1998. – 453 с.
61. Филина Ф.Н. Все о работе директора по кадрам: лучшие кадровые решения. – М.: ГроссМедиа, 2007.
62. Филина Ф.Н. Серьезная задача для современной компании – «аудит людей» // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2007. – № 2.
63. Формирование стратегии // Проблемы теории и практики управления. – 1992. – № 1.
64. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Практич. пособие: Пер. с англ. – М., 1993.
65. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008.
66. Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: Моногр. – К.: МАУП, 2000. – 576 с.
67. Энциклопедический юридический словарь. – М., 1996.

Учебно-методическое издание

Долинин Александр Юрьевич

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ ОРГАНИЗАЦИИ

Курс лекций

Печатается в авторской редакции

Компьютерная верстка *Долинин А. Ю.*

Подписано в печать 03.09.2015. Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная.
Гарнитура Таймс. Печ. л. 14,82. Заказ № _____.
Тираж 50 экз.

Редакционно-издательский отдел Академии ФСИИ России
390030, г. Рязань, ул. Сенная, 1

Отпечатано: Отделение полиграфии РИО Академии ФСИИ России
390030, г. Рязань, ул. Сенная, 1