

КАДРОВЫЙ АУДИТ КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОАО «РЖД»

В последние десятилетия передовые компании в мире стали рассматривать персонал как стратегический ресурс и относиться к человеку не только как к «одушевленному» фактору производства, но и как к личности. Чаще стал использоваться термин «человеческие ресурсы». К ним относится персонал, оцениваемый руководством организации не только с позиции профессиональных знаний и навыков, но и с учетом социокультурных характеристик, личностно-психологических свойств, включающих потребности, мотивы, ожидания, восприятие, ценностные установки.

В новых условиях реформирования структур управления ОАО «РЖД» и перехода к работе в условиях вертикально интегрированного холдинга при принятии управленческих решений стало недостаточным опираться лишь на устаревшие модели упрощенного анализа трудовых показателей. Возникла потребность в создании новых методов оценки деятельности организации, в том числе и новых способов анализа трудовых показателей, которые отражают фактическое состояние организации и позволяют экспертам разрабатывать рекомендации по совершенствованию организации труда и производства, оказанию практической помощи в управлении человеческими ресурсами, направленной на повышение эффективности социально-трудовой и экономической деятельности организации. Эффективная реализация Стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года во многом зависит от применения в сфере управления человеческими ресурсами Компании исследовательских технологий, создающих информационную базу принятия взвешенных кадровых решений в оперативном режиме.

Наиболее продуктивной инновационной технологией, отвечающей потребностям организационного развития холдинга, выступает кадровый аудит.

В Московском государственном университете путей сообщения с при-

влечением ведущих специалистов Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова, Российской академии государственной службы при Президенте РФ, НИИ труда Минздравсоцразвития РФ разработаны концептуальные и методические подходы к формированию системы кадрового аудита в ОАО «РЖД».

Кадровый аудит в Российской Федерации не имеет прямого законодательного регулирования и лишь опосредованно контролируется государством. Восполнить дефицит источников законодательно-нормативного регулирования аудиторской деятельности в кадровой сфере призвана предложенная концепция и разработанный на ее основе пакет соответствующих корпоративных решений, регламентирующих кадровый аудит экономических субъектов (структурных подразделений, дочерних и зависимых обществ) холдинга ОАО «РЖД».

Концепция кадрового аудита в ОАО «РЖД» представляет собой научную разработку актуальной проблемы организационного становления и развития крупного транспортного холдинга открытого акционерного общества «Российские железные дороги» — проблемы модернизации системы управления человеческими ресурсами организации на более высокой качественной основе путем создания инструментальной базы стратегического кадрового менеджмента.

Закономерности организационного развития крупного бизнеса предопределяют потребность топ-менеджмента в информационном обеспечении процессов принятия решений, их исполнения и контроля, о чем свидетельствуют лучшие практики зарубежного и отечественного опыта. Зачастую действующие системы управленческой коммуникации не отражают действительного положение дел, искажают реальное состояние управленческих процессов. Причинами подобного явления выступают как объективные обстоятельства (отсутствие общей методологической основы и универсальной сбалансированной системы показателей, несовместимость применяемых крите-

риев, бессистемность аналитической работы или ее отсутствие, низкое качество контрольной информации и ее игнорирование при принятии управленческих решений и др.), так и субъективные факторы (отсутствие в системе управления персоналом методологов, недостаточная профессиональная компетентность и технологическая вооруженность специалистов по персоналу).

Отечественный опыт становления крупных холдинговых компаний — бывших министерств, свидетельствует о сложностях их организационного развития. К ним можно отнести ориентацию на количественные изменения в ущерб качественным, утрату видения перспектив и как результат — существенное замедление изменений; принятие интуитивных решений на основе метода проб и ошибок. В итоге стратегия развития превращается в труднореализуемую кадровую политику, которая не катализирует процессы развития компании, а затормаживает их.

Кадровый аудит является инновационной технологией, важным инструментом организационного развития, поскольку позволяет практике управления эффективно использовать самые современные научные разработки в решении известных управленческих проблем, поиске и разработке новых.

Этого же требует и утвержденный Правительством Российской Федерации план мероприятий структурной реформы на период 2010-2011 годы, где четко обозначено создание системы саморегулирования на железнодорожном транспорте. А саморегулирование не возможно без отлаженного механизма принятия управленческих решений по фактическим данным. Кроме того, это — принцип менеджмента качества. Идеология модернизации экономики, принятая ОАО «РЖД», базируется на усилении фундаментального научного знания, связи науки с практикой, повышении роли профессионализма руководителей и специалистов.

Концептуальные решения поставленной задачи заключались в детальной проработке основополагающих вопросов организации аудиторской деятельности в холдинге ОАО «РЖД»:

- системы кадрового аудита: основные направления, миссия, цель и задачи кадрового аудита; модели, виды и базовые технологии кадрового аудита; стандартизация системы кадрового аудита; инстанции, объекты, субъекты кадрового аудита;

- организации кадрового аудита: методология и инструментальные средства; этапы; принципы и механизмы, обеспечивающие объективность и независимость аудиторской деятельности и защиту аудиторов; информационное обеспечение. Подробно описаны статус, требования, права, полномочия, ответственность кадрового аудитора ОАО «РЖД», система отбора, обучения и аттестации;

- управление системой кадрового аудита: механизмы управления системой кадрового аудита; механизмы реализации результатов; оценка эффективности кадрового аудита.

- пути и механизмы развития кадрового аудита в ОАО «РЖД»; интеграция кадрового аудита в сложившуюся систему управления персоналом путем реализации пилотных программ.

В качестве основных задач кадрового аудита определены следующие:

- оценка кадровой политики экономического субъекта, ее согласованности с целями, задачами и стратегией развития компании;

- оценка соответствия плановой численности персонала производственной программе, количественного и качественного состава работников тактическим и стратегическим целям компании;

- анализ стабильности занятости персонала, в том числе уязвимых слоев населения;

- оценка соответствия используемых методов подбора и отбора персонала требованиям законодательства, социальной и экономической эффектив-

ности;

-анализ используемых методов расстановки и адаптации персонала, их соответствие интересам работников и стратегии развития организации;

-анализ состояния организации и нормирования труда;

-анализ условий труда и техники безопасности;

-диагностика применяемых кадровых технологий управления персоналом на предмет соответствия требованиям социальной и экономической эффективности, решению стратегических задач предприятия;

-анализ организации оплаты труда персонала, реализации ее воспроизводственной, социальной и стимулирующей функций;

-оценка системы стимулирования и мотивации труда, обеспечения заинтересованности персонала в улучшении результатов своей деятельности;

-анализ используемых форм обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала, их соответствия текущим и стратегическим целям предприятия и интересам работников;

-оценка системы учета управленческого кадрового потенциала и его использования в системе карьерного продвижения персонала;

-анализ системы управления социально-трудовыми отношениями, формированием благоприятного социально-психологического климата в коллективе;

-оценка деятельности организации по формированию организационной культуры;

-оценка эффективности деятельности службы управления персоналом.

Вышеназванные задачи кадрового аудита сгруппированы по основным направлениям диагностики и анализа деятельности по управлению человеческими ресурсами:

1. Аудит кадровой политики и анализ основных трудовых показателей:

- Анализ основных трудовых показателей.

- Аудит кадровой политики.
- Аудит планирования потребности в персонале.
- Аудит найма персонала.
- Аудит расстановки персонала.
- Аудит адаптации персонала.

2. Аудит системы управления человеческими ресурсами:

- Аудит организации труда.
- Аудит нормирования труда.
- Аудит рабочих мест.
- Аудит стимулирования и мотивации труда.
- Аудит тарифной системы оплаты труда.
- Аудит системы стимулирования труда.
- Аудит мотивационной среды.
- Аудит обучения персонала.
- Аудит социально-трудовых отношений.
- Аудит организационной культуры.
- Аудит социально-психологического климата.

3. Аудит деятельности службы управления персоналом:

- Аудит результативности функционирования службы управления персоналом.
- Аудит эффективности функционирования службы управления.

Предлагаемая система кадрового аудита в ОАО «РЖД» является открытой, что позволяет модифицировать базовые методики и дополнять их специальными технологиями в соответствии с узконаправленными видами кадрового аудита.

По каждому из направлений кадрового аудита предложены качественные и/или количественные критерии оценки – *сбалансированная система показателей*.

Прокомментируем некоторые критерии системы сбалансированных количественных показателей методики кадрового аудита в ОАО «РЖД».

Анализ качества и эффективности планирования численности персонала организации предусматривает выявление абсолютного и относительного отклонения фактической численности персонала от плановой.

Абсолютное отклонение определяется как разность между численностью персонала фактической и плановой. При оценке плана по численности работников с учетом изменения объема производства определяется относительное отклонение. Для этого фактическая численность персонала сравнивается с плановой, скорректированной на коэффициент выполнения производственного плана. Далее рассчитывается относительная экономия численности персонала и, как результат, выходим на оценку баланса рабочего времени, отнесенную к одному среднесписочному работнику от которого зависит точность расчета необходимой в соответствии с планом производства численности персонала.

Анализ организации труда устанавливает причины потерь и нерациональных затрат рабочего времени.

Анализ фактического баланса рабочего времени в динамике при сопоставлении с фактическими и плановыми показателями позволяют выявить возможные потери рабочего времени (как целодневные, так и внутрисменные) из-за неудовлетворительной организации труда. А это позволяет рассчитать возможный рост производительности труда в случае устранения этих потерь.

Логика и последовательность анализа такова:

- определяются коэффициенты операционного времени; коэффициенты потерь рабочего времени, вызванного недостатками в организации труда; коэффициенты потерь рабочего времени, зависящих от рабочего. Изучение полученных данных позволяет выявить необоснованные потери рабочего времени;

- определяется возможное повышение производительности труда в процентах за счет устранения потерь и нерациональных затрат рабочего времени;
- по определенным в ходе анализа целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени рассчитывается коэффициент трудовой дисциплины;
- в дальнейшем проводится анализ динамики изменения коэффициента трудовой дисциплины.

К оценочным показателям, зависящим от уровня организации труда, следует отнести абсентеизм – количество самовольных невыходов на работу.

Одним из принципиальных оценочных показателей, зависящих от уровня организации труда, является текучесть кадров, которая анализируется по расчетному коэффициенту текучести кадров.

Работу в организации по сокращению текучести кадров предложено оценивать по следующим показателям:

- коэффициент интенсивности оборота по приему;
- коэффициент оборота по выбытию;
- коэффициент замещения.

Оценка условий труда, непосредственно связанных с анализом организации охраны труда и техники безопасности, осуществляется по соответствующим показателям.

Одним из обобщающих показателей, характеризующих уровень организации труда в пределах имеющейся структуры производства, является коэффициент использования рабочего времени, который позволяет рассчитать возможный рост производительности труда при рациональном использовании рабочего времени.

Анализ организации труда только по приведенным выше количественным показателям (и это не полный их перечень) подтверждает системность и комплексность данного исследования в рамках кадрового аудита.

Оценка экономической эффективности управления персоналом организации.

Показателями экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами выступают следующие:

- уровень производительности труда;
- выполнение плана роста производительности труда;
- динамика изменения уровня производительности труда;
- соотношение уровня производительности труда в организации со среднеотраслевым показателем;
- результат деятельности организации, отнесенный к одному рублю выплаченной заработной платы;
- результат деятельности организации, отнесенный к одному рублю затрат на персонал;
- соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы в организации;
- соотношение темпов роста производительности труда и затрат на персонал;
- отношение результатов деятельности организации к затратам на содержание службы управления персоналом организации.

Только по результатам анализа предложенных количественных показателей (в методике представлены и качественные показатели) уже можно провести оценку качества деятельности службы управления персоналом, выявить недостатки и разработать предложения по их устранению.

С целью обеспечения эффективной подготовки кадровых аудиторов для ОАО «РЖД» разработана профессиограмма кадрового аудитора. Профессиограмма состоит из профессионального стандарта должности кадрового аудитора и психологически ориентированной профессиограммы. Профессиональный стандарт определяет знания, которыми должен обладать кадровый аудитор в соответствии с основными направлениями его деятельности: анализ системы управления персоналом, анализ персонала, анализ соблюдения стан-

дартов управления персоналом, анализ результативности труда руководителей, анализ и оценка деятельности работников по управлению персоналом в ходе их аттестации. Психологически ориентированная профессиограмма содержит описание профессиональных компетенций кадрового аудитора, обеспечивающих успешное исполнение им должностных функций. К профессиональным компетенциям кадрового аудитора относятся следующие компетенции:

- профессионально-юридическая (знание законодательной базы);
- аттестационно-оценочная (по персоналу);
- стратегическая (знание кадровой политики государства и стратегии компании);
- организационная (по управлению персоналом)
- экспертная (по работе с документами)
- финансово-экономическая;
- социально-психологическая;
- этическая;
- индивидуально-личностная.

Применение кадрового аудита позволит на основе системного анализа социально-кадровых процессов диагностировать эффективность деятельности аппарата управления, выявлять механизмы торможения, разрабатывать экономически обоснованные решения по развитию механизмов управления человеческими ресурсами ОАО «РЖД» с позиций эффективности кадровых технологий управления персоналом, социального менеджмента, условий, организации, стимулирования труда и мотивации.

Интеграция кадрового аудита в систему управления человеческими ресурсами позволит реализовать механизм принятия решений по фактическим результатам деятельности в трудовой сфере в качестве регулярной кадровой процедуры, технологизировать и стандартизировать ее. Это создаст условия для развития стратегического кадрового менеджмента и кадрового маркетин-

га, усилит методологическую функцию по управлению человеческим капиталом в деятельности Корпоративного центра холдинга ОАО «РЖД».

Интегрирование кадрового аудита в существующую систему управления человеческими ресурсами ОАО «РЖД» предлагается осуществлять поэтапно, реализуя пилотные программы внедрения методик аудита кадровой политики, аудита системы управления человеческими ресурсами, аудита деятельности службы управления персоналом. Стартовым этапом реализации аудиторской деятельности в кадровой и социальной сферах будет создание Центра кадрового аудита. Развитие аудиторской практики будет идти по пути разработки исследовательского инструментария и стандартов кадрового аудита, совершенствования работы кадровых аудиторов.

Внедрение принципов предложенной концепции кадрового аудита и методик аудиторской деятельности в практику управления персоналом холдинга будет способствовать реализации Стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД», повысит качество работы служб управления персоналом филиалов и ДЗО, в целом обеспечит организационное развитие Компании.

Журнал «Мир транспорта», №4, 2011

Старовойт Владимир Алексеевич, заведующий кафедрой «Управление персоналом» Российской академии путей сообщения МИИТ, профессор.

Футин Вячеслав Николаевич, профессор кафедры «Управление персоналом» Российской академии путей сообщения МИИТ, профессор.