

# Кадровый аудит на кризисном предприятии



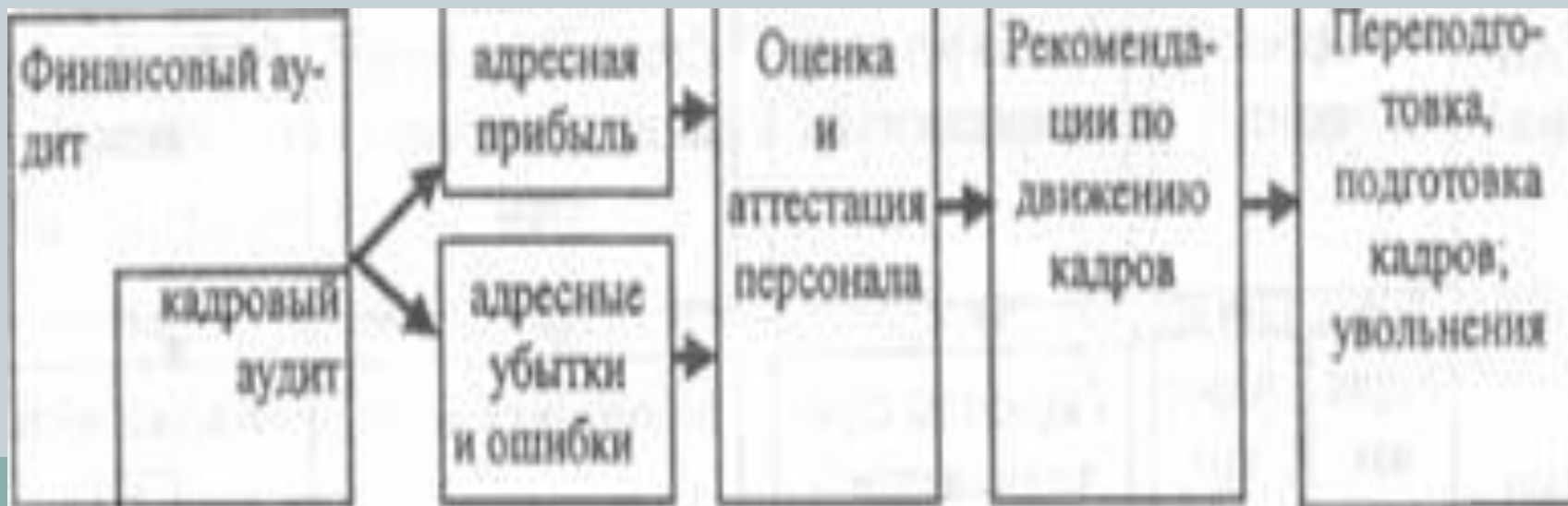
# Понятие аудита



- По определению, аудит - проверка финансовой деятельности.
- В этом смысле «кадровый аудит - диагностика соответствия персонала организации ее целям и ценностям»

# Схема кадрового аудита

- Одним из вопросов финансового аудита может быть кадровый аудит, т.е. персональное выявление ошибок, объективных или субъективных виновников получения убытков и определение объектов, приносящих фирме наибольшую прибыль.



# Предмет оценки кадрового аудита



- - адекватность кадрового потенциала совокупного работника задачам предприятия;
- - соответствие численности профессионально-квалификационного состава, среднего разряда, производительности и других количественных показателей необходимому или проектируемому значению;
- - влияние профессиональных и личностных качеств отдельных работников (управленческой и профессиональной «элиты») на уровень кадрового потенциала и оценку предприятия в целом;
- - затраты на реструктуризацию с целью приведения в соответствие указанных показателей, в том числе на высвобождение, переподготовку, трудоустройство.

# Кадровый аудит на кризисном предприятии



- Кадровый аудит командной компетентности кризисного предприятия (КК) направлен на оценку эффективности формирования рабочих групп (команд), на сохранение ядра кадрового потенциала предприятия и выработку командной культуры и ее стратегии выхода из создавшейся ситуации. Цель данного аудита - создание управленческой команды, способной вывести предприятие из кризисной ситуации.
- Варианты банкротства предприятия или вывода его из кризисной ситуации определяют организационную структуру предприятия и адаптацию системы управления персоналом к данной структуре. Этому процессу способствует кадровый аудит эффективности системы управления персоналом (ЭСУП). Задача данного направления кадрового аудита - установить кадровую структуру, отвечающую сложившейся ситуации и способную реализовать план финансового оздоровления, не увлекаясь масштабными сокращениями персонала.



Рис. 8. Направления и этапы кадрового аудита кризисного предприятия

Этапы кадровой работы	Объекты кадровой работы	
	а) управленческая команда	б) управленец высшего звена
1. Создание структуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определенность функциональной структуры управления;</li> <li>- адекватность задачам и условиям деятельности;</li> <li>- организационная структура.</li> </ul>	
2. Планирование потребности в кадрах	оценка «наполненности оргструктуры кадрами» и перспективной потребности.	- прогноз кадровой потребности по должностям.
3. Институализация деятельности -	<ul style="list-style-type: none"> <li>- закреплённость в нормативных документах стратегии управления, целей и содержания индивидуальной деятельности, схем взаимодействия с коллегами</li> </ul>	
4. Набор (отбор) персонала	- наличие способов привлечения и включения персонала в управленческую команду.	- наличие способов привлечения специалистов и включения их в работу.
5. Обучение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- осознание проблем в деятельности группы;</li> <li>- оценка потенциала развития группы в целом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сознание проблем в деятельности;</li> <li>- оценка потенциала развития.</li> </ul>
6. Оценка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сбалансированность персонала по качественному составу;</li> <li>- оснащённость средствами групповой работы;</li> <li>- определенность управленческой команды по целям и средствам деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- степень соответствия требованиям деятельности;</li> <li>- степень удовлетворенности работой и включенности в команду;</li> <li>- прогноз профессионального роста и соответствия.</li> </ul>
7. Стимулирование труда	- наличие эффективных форм оплаты и поощрения.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка степени удовлетворенности оплатой собственного труда;</li> <li>- владение эффективными схемами оплаты труда.</li> </ul>
8. Продвижение	- наличие кадрового резерва, степень его готовности к включению в командную работу.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сформированность представлений и удовлетворенность перспективами карьеры;</li> <li>- знание альтернативных мест работы и содержания деятельности.</li> </ul>

В рамках выделенных направлений кадрового аудита могут быть использованы следующие процедуры:



- - анализ нормативных документов предприятия (положение, структура аппарата управления, штатное расписание, документы совещаний, анкетирование и интервьюирование сотрудников аппарата управления);
- - анализ кадрового потенциала предприятия (укомплектованность подразделений кадрами, увольнения, поощрения, сокращения, наказания, дополнительные вознаграждения, конфликты).
- Результатом кадрового аудита является всесторонняя оценка кадрового потенциала на кризисном предприятии. Для комплексной оценки кадрового потенциала используются три группы взаимодополняющих оценок: стоимостные, количественные и качественные.



# Стоимостные оценки



Известны два основных подхода к стоимостной оценке кадрового потенциала:

## 1. Оценка стоимости кадрового потенциала по модели активов (затратный подход):

- - учет затрат на капитал (по аналогии с основным капиталом) и его амортизацию;
- - долгосрочные вложения, увеличение размера «человеческого капитала»;
- - нормативные сроки амортизации;
- - списание потерь.

## 2. Оценка стоимости кадрового потенциала по модели полезности:

- - оценка эффекта (полезности) тех или иных кадровых инвестиций;
- - оценка экономических последствий трудового поведения людей в результате проведения тех или иных мероприятий: рост производительности; улучшение качества; увеличение продаж; сокращение срока освоения мощностей и т.п.

# Количественные оценки



- Определяются по таким показателям, как численность персонала, профессионально-квалификационный состав, половозрастной состав, укомплектованность по должностям, специальностям и профессиям, соотношение среднего разряда работ и рабочих, и др.

# Качественные оценки



- Дают оценку коллективу организации в целом: организационная культура; корпоративный дух; наличие формальных и неформальных групп; социально-психологический климат.
- Индивидуальные характеристики кадрового потенциала служат для оценки профессионально-личностных качеств отдельных руководителей, специалистов и работников: квалификация, профессиональный опыт, качества менеджера, психофизиологические особенности, владение ноу-хау, конкурентоспособность на рынке труда.

# Статус» специалиста профессионально-личностной оценки



«Статус» (оценка)	Характеристика специалистов
1. Классные специалисты	Имеют изобретения, знают всю технологию производства или уникальную технологию, владеют секретом, диплом конкурентов и т.п.
2. Высококвалифицированные специалисты	Внесли или вносят основной вклад в результаты деятельности предприятия.
3. Разработчики идей	Лица, обладающие высоким уровнем стратегического и инновационного мышления.
4. Управленческая «элита»	Команда профессиональных менеджеров.
5. Лица со «связями»	Лица, имеющие личные связи в инстанциях и способные существенным образом отстаивать интересы предприятия в органах различных ветвей власти, финансово-кредитной сфере, средствах массовой информации и т.д.
6. Конфликтующие личности	Лица, являющиеся причиной ухудшения морально-психологического климата и возникновения конфликтных ситуаций.
7. Кадровый балласт	Работники, не имеющие видимых перспектив развития и обучения до требуемого уровня.



- Последующей стадией кадрового аудита является реструктуризация кадрового потенциала предприятия.
- На кризисном предприятии реструктуризация кадрового потенциала производится в соответствии с бизнес-планом или программой выживания и развития.

# Данные, необходимые для реструктуризации КП



- - численность высвобождаемых работников;
- - их профессионально-квалификационный состав в сравнении с потребностями на рынке труда;
- - половозрастной состав;
- - численность требующих переподготовки для последующего трудоустройства;
- - численность нуждающихся в конкретных мерах социальной за щиты;
- - численность и профессиональный состав требующихся кадров для нового производства (по бизнес-плану инновационного проекта).
- Структура затрат на реструктуризацию кадрового потенциала включает в себя расходы:
  - - подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
  - - на маркетинг на рынке труда в целях поиска, привлечения и найма работников нужной профессии, специальности и квалификации;
  - - на высвобождение излишнего персонала (выходное пособие, повышение квалификации или переподготовка для последующего трудоустройства, меры по социальной защите и т.п.).

# Задачи менеджмента в кризисных условиях:



- 1. Выявление ядра кадрового потенциала, представляющего особую ценность для предприятия.
- 2. Проведение кадрового аудита и оценки кадрового потенциала с целью определения:
  - степени влияния кадрового потенциала на рыночную цену предприятия в качестве «гудвилла» (повышение, снижение);
  - степени влияния кадрового потенциала на инвестиционную привлекательность предприятия;
  - объемы затрат на реструктуризацию кадрового потенциала.
- 3. Разработка и реализация мер по сохранению и развитию кадрового потенциала.
- 4. Реструктуризация кадрового потенциала.