

УДК 35.082.4

М. Рудакевич

ОРГАНІЗАЦІЙНО-КАДРОВИЙ АУДИТ У СИСТЕМІ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ

Розкрито сутність і зміст організаційно-кадрового аудиту як інноваційного механізму управління персоналом та інструмента оцінювання ефективності кадрової політики. Розглянуто основні аспекти життєдіяльності державного органу, які відображають його кадрову політику та підлягають перевірці й оцінюванню.

Ключові слова: кадрова політика, організаційно-кадровий аудит, комунікаційний аудит, аудит організаційної структури, кадровий потенціал.

Пошук шляхів реформування вітчизняної державної служби в політично нейтральну, професійну, висококваліфіковану та результативну службу звертає увагу науковців і практиків до опрацювання та використання інструментів сучасного менеджменту. Особливу роль у цьому контексті відіграє знання менеджменту людськими ресурсами як пріоритетного напрямку управління діяльністю державного органу, концепцій кадрової політики, що є його основою та механізмів її реалізації [1 – 4]. Окремі напрямки цієї теми успішно розробляються науковцями різних галузей знань (С. Бандура, В. Данюк, В. Дорофієнко, А. Колот, Ю. Комар, Т. Костишина, В. Петюх, В.Савченко, В. Токарева та інших) [5, 6]. Для системи підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування підготовлено і видано низку навчальних посібників, зокрема “Управління людськими ресурсами” (Г. Дмитренко, Н. Протасова) [7]; захищено кандидатські й докторські дисертації (В. Олуйко, Л. Пашко, С. Гайдученко та інші) [8]. Зазначене дає підстави стверджувати про зростання уваги до окресленої проблематики в останнє десятиріччя. Проте більшість дослідників проблему кадрової політики й управління персоналом розглядають через призму впливу на державних службовців (стиль керівництва, розвиток індивідуальних здібностей, оцінювання, мотивація і стимулювання, навчання, службова кар’єра тощо). Питання механізму реалізації кадрової політики в системі державної служби – функціонально-інструментальної складової кадрової діяльності, оцінювання її ефективності розглядаються фрагментарно. Схожу ситуацію виявляємо при аналізі проектів нормативно-правових документів, які розробляються під егідою Головного управління державної служби України (Концепція кадрової політики, Концепція удосконалення системи управління персоналом на державній службі, Типове положення про підрозділ з питань персоналу органу виконавчої влади тощо). У зазначених та низці інших документів у процес реформування державної служби та управління її людськими ресурсами інтегровані окремі елементи механізму, який ґрунтується на організаційно-діяльнісному підході (наприклад, Концепція удосконалення системи управління персоналом на державній службі – підрозділи “Роль кадрових служб” та “Наступні кроки”). Водночас цілісний процес управління персоналом ґрунтується на системному баченні кадрової політики та механізму її реалізації, який є сукупністю організаційних форм, технологій, способів і прийомів діяльності.

Метою статті є аналіз організаційно-кадрового аудиту – одного з інноваційних механізмів якісної оцінки стану кадрового ресурсу і кадрових процесів, що забезпечують досягнення цілей діяльності державного органу та інструмента оцінювання ефективності кадрової політики організації і програмування її розвитку.

Аналіз зарубіжного досвіду роботи з кадрами в системі владних органів, а також у сфері бізнесу, звідки традиційно управлінська наука і влада черпають новачі, засвідчив, що за наявності основної умови ефективності кадрової політики, якою є адміністративна воля керівництва, її системна реалізація потребує сучасних інноваційних механізмів [9 – 13]. До таких, зокрема, належать:

- організаційно-кадровий аудит, кадровий моніторинг, контролінг і консалтинг;

- лізинг кадрів;

- формування “кадрової команди”;

- менеджмент виконавської діяльності; перехід до грошової винагороди управлінської праці на основі принципу оплати за результатами;

- кадрова взаємодія державних органів, органів місцевого самоврядування та бізнесу тощо [14 – 16].

Кадрова політика – органічна складова стратегії організації, що визначає стратегію кадрової роботи, спрямовану на забезпечення державного органу кількісним і якісним складом кадрів, відповідно до потреб його діяльності й розвитку, вимог чинного законодавства та стану ринку праці. Успішно діючі організації мають документально закріплені засади кадрової політики, кадрових процесів, заходи і норми їх реалізації. Її свідома реалізація містить такі етапи: нормування, програмування, моніторинг.

Організаційно-кадровий аудит – це процес перевірки і оцінювання відповідності структурного та кадрового потенціалу державного органу його базовим цінностям і цілям та стратегії розвитку. Він може мати декілька цілей: удосконалення процесів управління персоналом, розробка програми реформування органу і його кадрового забезпечення, підготовка і прийняття стратегічних рішень щодо реалізації окремих напрямків діяльності, територіального розвитку тощо.

Організаційно-кадровий аудит піддає оцінці три основні аспекти життєдіяльності державного органу:

- кадрові процеси – напрямки роботи з персоналом, зокрема формування кадрового потенціалу, які є суттєвими для реалізації стратегії організації, їх організаційне та інформаційно-комунікаційне забезпечення;

- процеси управління організацією – організаційну будову, співвідношення і підпорядкованість структурних підрозділів, гнучкість організаційної структури; стиль управління, типи управлінських рішень тощо;

- якісні й кількісні характеристики персоналу (кадровий потенціал), його здатність забезпечити стратегію розвитку державного органу.

Аудит кадрових процесів спрямований на аналіз і оцінку стану й ефективності основних напрямків менеджменту персоналу, починаючи з планування персоналу і завершуючи моніторингом соціально-психологічної ситуації та організації внутрішньої комунікації (табл. 1).

Для проведення аудиту кадрових процесів важливо проаналізувати ефективність реалізації кожної із складових управління персоналом, що відображають кадрову політику організації і характеризують міру відповідності

кадрового складу державного органу його цілям, стратегії та організаційній структурі.

Таблиця 1

Аудит кадрових процесів

№ з/п	Напрямки кадрової роботи	Параметри діагностування
1	2	3
1	Планування трудових ресурсів	Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, майбутніх потреб у кадрах
2	Набір персоналу	Опис способів поширення інформації про потреби організації в персоналі, а також способів його набору. Оцінка результативності набору (фінансової і якісної). Оцінка списку кандидатів на роботу, забезпеченості вакансій кандидатами
3	Відбір персоналу	Оцінка результативності програми оцінних процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу організації
4	Розробка системи стимулювання персоналу	Аналіз структури оплати праці, долі базової та преміальної ставок; наявність схем персоніфікованої оплати праці, відповідно до її результативності. Оцінка відповідності принципів оплати праці, структури заробітної праці і пільг умовам на ринку праці, продуктивності та прибутковості організації. Проведення порівняльних досліджень, визначення ефективної системи винагородження праці
5	Адаптація персоналу	Опис процесу адаптації, оцінка його ефективності (плинність кадрів: кількість працівників, які звільняються протягом року; конфлікти в підрозділах, у яких працюють новоприйняті працівники). Опис проблем, що виникають у період адаптації
6	Навчання персоналу	Аналіз цілей і форм навчання. Оцінка кількості тих, хто пройшов навчання (за темами). Аналіз процесу збору і поширення в організації інформації про програми навчання. Аналіз системи оцінювання ефективності навчання (визначення параметрів оцінювання: з точки зору витрат, кількості персоналу, практичної спрямованості програм, фактичних результатів, зміни мотивації праці та соціально-психологічного клімату тощо)
7	Оцінка трудової діяльності	Оцінювання процесів атестації, періодичність проведення, оцінка результатів і рішень, що прийняті за наслідками атестації
8	Підвищення, пониження, переведення, звільнення	Оцінка ефективності системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. Оцінка результативності методів планування кар'єри

Закінчення табл. 1

1	2	3
9	Моніторинг соціально-психологічної ситуації організації внутрішньої комунікації (комунікаційний аудит) та	Діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам організації (цілям, структурі, технології, фінансам, системі управління, кадровому складу тощо). Визначення стану внутрішньої комунікації, а також потреби в підготовці і реалізації програм її розвитку

Здійснюючи аудит кадрових процесів, важливо, насамперед, кваліфікувати політику організації щодо професійного розвитку персоналу. Процес професійного розвитку, залежно від професійного рівня керівництва (менеджменту), кадрової політики і технологій, які використовує організація, може мати різне спрямування:

а) будь-яка професійна організація зацікавлена в фаховій спеціалізації працівників: вона потребує чітко визначених знань, умінь і навиків співробітників у певному напрямку діяльності органу, зокрема тих, яких вимагає робоче місце. Оскільки спеціалізація – норма для функціонування організації, прийємо показник спеціалізації за нульову точку відліку на шкалі професійного розвитку персоналу (рис. 1);

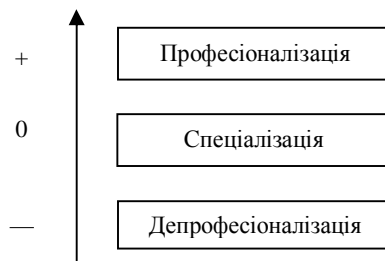


Рис. 1. Шкала професійного розвитку персоналу

б) у випадку, коли організація зацікавлена в підвищенні рівня професіоналізму персоналу, коли цілі організації обумовлюють потребу розвитку універсальності працівників (з метою розширення здатності працівників працювати в кількох суміжних напрямках, вміння працювати на інших робочих місцях чи на перетині кількох напрямків діяльності організації тощо), показник універсальності характеризуватиме вищий рівень шкали професійного розвитку;

в) в умовах застою або непрофесійного використання людських ресурсів, в організації можливий процес депрофесіоналізації кадрів – втрата працівниками професійних навиків, їх демотивація і, навіть, аморальна поведінка; показник депрофесіоналізації кадрів характеризує негативний полюс шкали професійного розвитку.

Користуючись сформованою шкалою, виявляємо тенденції у сфері кадрових процесів, використовуючи індикатори процесів професіоналізації:

- домінування спеціалізації чи універсалізації;
- співвідношення між технологічністю і креативністю діяльності організації;
- способи професійної взаємодії службовців (на основі кооперації або поєднання (сумісництва) працівником (структурним підрозділом) декількох службових обов'язків);
- планування службової кар'єри;
- використання інструментів ротації кадрів, стажування, цільового підвищення кваліфікації тощо;
- можливість прояву ініціативи й свободи творчості в діяльності тощо.

Аналіз систем внутрішньої комунікації дає змогу проаналізувати характерну для організації систему інформаційно-комунікаційних зв'язків, організаційні цінності, принципи і культуру спілкування, моделі поведінки та інші характеристики філософії організації та її корпоративну культуру.

Щоб дати характеристику системи комунікацій в організації, доцільно проаналізувати:

- схеми вертикальних і горизонтальних комунікацій, форми зворотного зв'язку; який тип комунікацій домінує: інформаційні схеми чи схеми взаємодії;
- діючі норми внутрішньої комунікації та рівень їх формалізації у нормативно-правовій документації (положення, посадові інструкції, кодекс правил тощо), а також спонтанність комунікацій;
- домінуючі теми, з приводу яких виникає спілкування (предмет діяльності, позапрофесійна діяльність тощо).

Ідеальним є варіант системи комунікацій, яка спрямована на взаємодію службовців і структурних підрозділів та органічно поєднує формалізацію інформаційно-комунікаційних зв'язків із свободою співпраці (рис. 2).

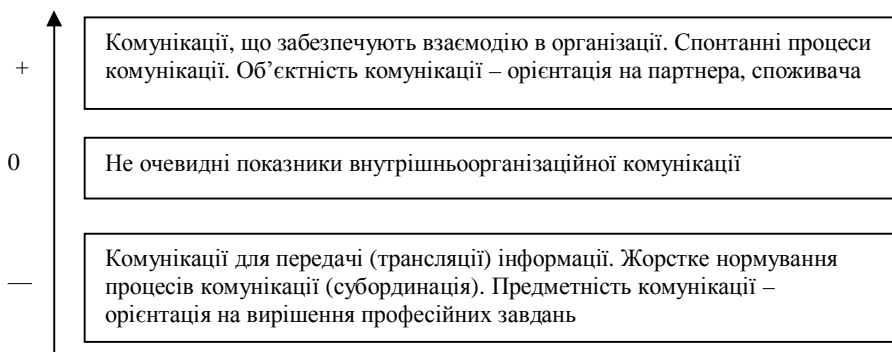


Рис. 2. Шкала показників системи внутрішньої комунікації в організації

Аналіз процесів управління організацією. Ця складова аудиту дає змогу виявити тенденції розвитку системи управління, а також роль у цьому процесі персоналу, зокрема його участь у визначенні стратегії розвитку, плануванні діяльності та прийнятті управлінських рішень. З цією метою необхідно проаналізувати:

- якою є стратегічна орієнтація системи управління державним органом (на підтримку функціонування або на розвиток);
- яким є домінуючий стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний, партисипативний) і специфічні методи та форми управління;
- якою є організаційна структура управління, які тенденції домінують в управлінні організацією (централізація або децентралізація управлінських функцій, чи практикується делегування і яка його якість, статус осіб, які приймають рішення, міра участі державних службовців у підготовці рішень, здійсненні їх експертизи тощо (рис. 3).

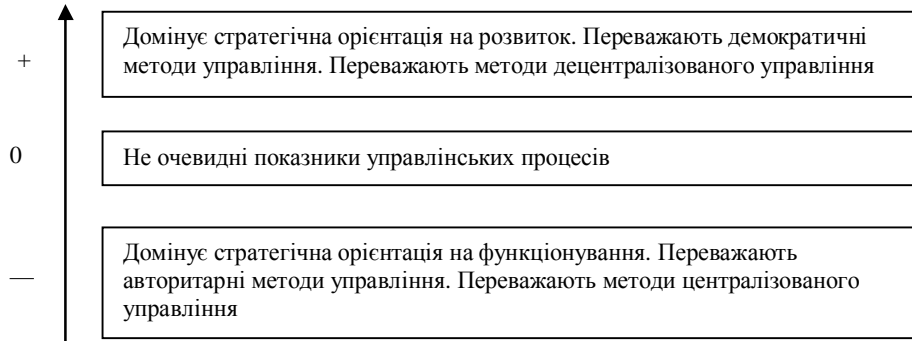


Рис. 3. Аналіз процесів управління організацією

Аудит кадрового потенціалу повинен дати відповідь на запитання: чи володіє державний орган достатнім людським ресурсом для звичного функціонування або для планованих змін, а також чи здатний персонал працювати достатньо ефективно відповідно до обраної стратегії? Для отримання відповіді здійснюється традиційна оцінка фактичного складу персоналу та плинності кадрів, а також індивідуальних особливостей державних службовців і рівня розвитку професійно важливих якостей та характеристик [17, 18]. Аналіз отриманих даних, що характеризують показники кадрових процесів в організації, дає можливість з певною долею ймовірності ідентифікувати тип кадрових процесів і дати прогноз тенденцій розвитку кадрового потенціалу, який формується в ньому.

Новації в оцінюванні кадрового потенціалу відображають основні аспекти аналізу: діагностика основної орієнтації управлінського персоналу (на завдання або на відносини); розподіл управлінських ролей; вміння керівного складу проектувати діяльність, його здатність працювати “в команді”, запроваджувати технології “організації, що навчається”; рівень активності (наднормової) персоналу, його інноваційний потенціал, здатність до групової діяльності, навчання тощо [19 – 21].

Оцінка відповідності показників якості персоналу вимогам стратегії розвитку і організаційного забезпечення державного органу здійснюється шляхом аудиту організаційної структури та його корпоративної культури. Аналізу підлягають три складові організаційної структури, які забезпечують реалізацію кадрової політики: організаційна структура державного органу, його управлінська складова, а також структурний підрозділ кадрової роботи і державної служби. У поєднанні з аналізом корпоративної культури, цей елемент організаційно-кадрового аудиту забезпечує цілісну характеристику “людського виміру” функціонування державного органу:

- місія, цілі, стратегія організації;

- характеристика організаційної структури управління персоналом;
- оцінка системи управління (аналіз рішень та їх типологія).
- характеристика корпоративної культури;
- стадії життєвого циклу організації;
- рівень “якості трудового життя”.

Особливої уваги потребує функціональний аналіз та аналіз типологій управлінських рішень, з точки зору адекватності сучасному стану та стратегії розвитку організації. Досвід його здійснення в державних органах дає змогу діагностувати організаційні патології і дисфункції в управлінні та накреслити шляхи їх усунення за допомогою розвитку персоналу та реалізації його кадрового потенціалу. Загалом, аудит організаційної структури забезпечує оцінювання:

- коефіцієнта і рівня керованості організацією;
- механізмів прийняття рішень;
- рівня досягнення очікуваних результатів діяльності структурних підрозділів і службовців;

- типу організаційної культури;
- наявності і типу організаційних патологій та дисфункцій в управлінні;
- наявності внутрішніх і зовнішньоорганізаційних проблем тощо.

Отже, організаційно-кадровий аудит державного органу є важливим інструментом аналізу стану його функціонування, оцінювання ефективності кадрової політики з точки зору досягнення його цілей, її корегування відповідно до стратегії розвитку, а також важливим інструментом програмування розвитку організації через управління персоналом.

Література

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации [Текст] / Т. Ю. Базаров. — М. : [б. и.], 2000.
2. Інтеграція системи менеджменту людських ресурсів у процес реформування державної служби [Текст]. — К. : УАДУ, 1999.
3. Лютенс Ф. Организационное поведение [Текст] / Лютенс Фред ; пер. с англ. — М. : [б. и.], 1999.
4. Senge P. The FIFTH DISCIPLINE. The Art and Practice of the Learning Organization [Text] / Peter Senge ; compozet by M. Vasilyev. — Kh. : [s. n.], 2006.
5. Дорофієнко В. В. Управління персоналом: Графічне моделювання [Текст] : навч.-метод. посіб. / В. В. Дорофієнко, Ю. М. Комар, С. Ю. Комар [та ін.]. — Донецьк : [б. в.], 2008.
6. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу [Текст] : навч. посіб. / В. А. Савченко. — К. : [б. в.], 2002.
7. Дмитренко Г. А. Управління людськими ресурсами [Текст] / Г. А. Дмитренко, Н. Г. Протасова. — К. : [б. в.], 2006.
8. Пашко Л. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання [Текст] : монографія / Л. Пашко. — К. : НАДУ, 2005.
9. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации...
10. Дмитренко Г. А. Управління людськими ресурсами...
11. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] : учеб. пособ. / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. — М. : [б. и.], 2006.

12. Інтеграція системи менеджменту людських ресурсів у процес реформування державної служби...
13. Лютенс Ф. Организационное поведение...
14. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке...
15. Інтеграція системи менеджменту людських ресурсів у процес реформування державної служби...
16. Консалтинг для державних інституцій / підгот. Т. Ковтун та О. Саєнко // Бюрократ [Текст]. — 2009. — № 23/24 (100/101). — С. 4.
17. Дмитренко Г. А. Управління людськими ресурсами...
18. Рудакевич М. І. Менеджмент персоналу [Текст] : навч.-метод. посіб. / М. І. Рудакевич. — Т. : ТНГУ, 2010.
19. Лютенс Ф. Организационное поведение...
20. Пашко Л. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання...
21. Senge P. The FIFTH DISCIPLINE. The Art and Practice of the Learning Organization...

M. Rudakevych

ADMINISTRATIVE AND PERSONNEL AUDIT IN THE SYSTEM OF PERSONNEL POLICY REALIZATION OF PUBLIC AUTHORITIES

The essence and meaning of organizational and personnel audit as an innovative mechanism of personnel management and evaluation tool of personnel policy are revealed. The basic aspects of public authority activity, which reflect its personnel policy and are subject to review and evaluation are considered.

Key words: personnel, organizational and personnel audit, communication audit, audit, organizational structure, staff potential.