

Вопросы кадрового аудита персонала предприятий в условиях реорганизации

Зилола Тешабоева

старший преподаватель,
Андижанский машиностроительный институт

Одно из существенных ограничений, которое должен учитывать современный руководитель в условиях модернизации экономической системы, — невозможность существования организации (длительно и эффективно) без изменений. Организация должна адаптироваться и отвечать вызовам внешней среды. Реформирование может проводиться двумя способами:

- 1) медленные эволюционные изменения
- 2) динамичные, резкие и за короткое время революционные изменения.

Для многих организаций процесс медленных эволюционных изменений невозможен в силу отсутствия ресурсов (финансовых, временных и заинтересованного управления). Поэтому для восстановления работоспособности многих предприятий может быть использован только метод революционных изменений — реформирование организации в целом (организационной структуры, технологической основы, кадрового состава).

Реорганизация — это процесс, при котором одни юридические лица прекращаются, а на их базе возникают другие. Неуместное и несвоевременное использование методов реорганизации может стать причиной срыва стратегически важных организационных нововведений. Поэтому руководству организации необходимо иметь инструмент для адекватной оценки ситуации и выбора оптимальных вариантов в реализации организационных нововведений в систему управления. При этом следует учитывать два основных параметра:

- 1) временной горизонт (степень неотложности организационных нововведений, имеющийся временной ресурс для их успешной реализации);
- 2) профессиональная, психологическая, техническая готовность персонала к стратегически важным изменениям в этой организации.

При проведении реорганизации эффективная практика предполагает:

— предпочтение сокращению уровней в организационной структуре управления, а не рабочих мест, обращая внимание на укрепление кадрового резерва для высшего звена руководства предприятия;

— взаимозависимость структурных элементов организационной структуры при проведении сокращений, для чего при необходимости впоследствии осуществлять меры по стабилизации новой организационной структуры и психологической поддержке персонала;

— выявление, поддержку и обучение работников предприятия, проявляющих лидерские качества и склонность к управленческой деятельности;

— поддержку образовательных программ, реализуемых на предприятии;

— предварительную подготовку перспективных кандидатов на ключевые руководящие должности в организации, обращая прежде всего внимание на умелое выполнение функций руководства в условиях кризиса;

— децентрализацию структуры управления с делегированием необходимых полномочий

ключевым фигурам в аппарате управления и обеспечением максимальной гибкости при разработке управленческих решений как на стратегическом, так и на оперативном уровне;

— командную работу, а не индивидуальные усилия — формирование рабочих групп, команд (как между отделами, так и в различных подразделениях предприятия);

— идентификацию и сохранение ядра кадрового потенциала предприятия;

— продолжение набора персонала, поддержку его профессионального роста, особенно в жизненно важных и приоритетных для предприятия областях его деятельности.

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

Оценке могут быть подвергнуты три основных аспекта организационной реальности:

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

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

3) качественные и количественные характеристики персонала.

Оценка кадрового потенциала предполагает:

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

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

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

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

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

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

7) ролевой репертуар в групповой работе.

В условиях реорганизации предприятия совместная работа по сохранению кадрового потенциала, обеспечению занятости работников, повышению уровня их социальной защищённости должна быть сегодня ещё более активной. Эта работа на всех уровнях должна быть системной, по-настоящему эффективной и для успешного развития предприятия, и для сохранения кадровых ресурсов.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Е. С. Кутонова, Кадровая политика в условиях кризиса, Ростов, 2015
2. А. Ю. Долинин, Кадровый аудит, Рязань, 2011