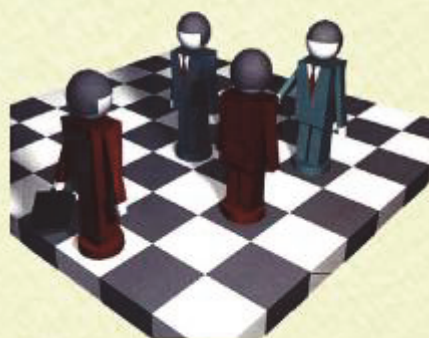


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса (ВГУЭС)

М.Г. Масилова

## КАДРОВЫЙ АУДИТ

Электронное учебное пособие



Владивосток  
2019

УДК 658.310.823

ББК 65

МЗ1

### Рецензенты

*И.И. Бодован*, канд. социол. наук, доцент кафедры управления персоналом  
Сибирского института управления – РАНХиГС;  
*З.В. Яковлева*, канд. социол. наук, доцент кафедры гуманитарных дисциплин  
ФФ ФГБОУ ВО «ДВФУ» МВД России

**Масилова, Марина Григорьевна**

**МЗ1 Кадровый аудит** : электронное учебное пособие / М.Г. Масилова ; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса ; Электрон. текст. дан. (1 файл: 5,6 Мб). – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2019. – 1 электрон., опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel Pentium (или аналогичный процессор других производителей), 500 МГц; 512 Мб оперативной памяти; видеокарта SVGA, 1280×1024 High Color (32 bit); 5 Мб свободного дискового пространства; операц. система Windows XP и выше; Acrobat Reader, Foxit Reader либо любой другой их аналог.

ISBN 978-5-9736-0539-1

Содержание пособия соответствует рабочей программе по дисциплине «Кадровый аудит», одновременно отражая авторскую интерпретацию учебного материала. Издание состоит из трех разделов, содержащих теоретический, методологический и практический материал.

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», преподавателей, руководителей высшего и среднего управленческого звена, специалистов кадровых служб организаций всех форм собственности.

УДК 658.310.823  
ББК 65

### Электронное учебное издание

#### Минимальные системные требования:

**Компьютер:** Pentium 3 и выше, 500 МГц; 512 Мб; 5 Мб на жестком диске; видеокарта SVGA, 1280×1024 High Color (32 bit); привод CD-ROM. **Операционная система:** Windows XP/7/8.

© ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», оформление, 2019

© Масилова, М.Г., текст, 2019

Программное обеспечение: Internet Explorer 8 и выше или другой браузер; Acrobat Reader, Foxit Reader либо любой другой их аналог.

ISBN 978-5-9736-0539-1

Редактор Шварубо М.А.

Компьютерная верстка Перфилова М.А.

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
690014, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41. Тел./факс: (423)240-40-54  
E-mail: nas@vvsu.ru

Итоготовитель CD-ROM: Издательство ВГУЭС,  
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41  
Подписано к использованию 10 октября 2019 г.  
Объем 5,6 Мб  
Тираж 100 (1-20) экз.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса (ВГУЭС)

---

**М.Г. Масилова**

# **КАДРОВЫЙ АУДИТ**

Электронное учебное пособие

Владивосток  
Издательство ВГУЭС  
2019

УДК 658.310.823  
ББК 65  
М31

#### Рецензенты

*Н.Н. Богдан*, канд. социол. наук, доцент кафедры управления персоналом Сибирского института управления – филиала РАНХиГС;

*З.В. Якимова*, канд. психол. наук, доцент кафедры гуманитарных дисциплин  
ВФ ФГКОУ ВО «ДВЮИ МВД России»

#### Масилова, Марина Григорьевна

М31 **Кадровый аудит** : электронное учебное пособие / М.Г. Масилова ; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса ; Электрон. текст. дан. (1 файл: 5,6 Мб). – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2019. – 1 электрон., опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel Pentium (или аналогичный процессор других производителей), 500 МГц; 512 Мб оперативной памяти; видеокарта SVGA, 1280×1024 High Color (32 bit); 5 Мб свободного дискового пространства; операц. система Windows XP и выше; Acrobat Reader, Foxit Reader либо любой другой их аналог.

ISBN 978-5-9736-0539-1

Содержание пособия соответствует рабочей программе по дисциплине «Кадровый аудит», одновременно отражая авторскую интерпретацию учебного материала. Издание состоит из трех разделов, содержащих теоретический, методологический и практический материал.

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», преподавателей, руководителей высшего и среднего управленческого звена, специалистов кадровых служб организаций всех форм собственности.

УДК 658.310.823  
ББК 65

ISBN 978-5-9736-0539-1

© ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», оформление, 2019

© М.Г. Масилова, текст, 2019

---

#### Электронное учебное издание

Минимальные системные требования: Компьютер: Pentium 3 и выше, 500 МГц; 512 Мб; 5 Мб на жестком диске; видеокарта SVGA, 1280×1024 High Color (32 bit); привод CD-ROM. Операционная система: Windows XP/7/8.

Программное обеспечение: Internet Explorer 8 и выше или другой браузер; Acrobat Reader, Foxit Reader либо любой другой их аналог.

ISBN 978-5-9736-0539-1

© ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», оформление, 2019

© М.Г. Масилова, текст, 2019

Редактор М.А. Шкарубо

Компьютерная верстка М.А. Портновой

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса

690014, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41

Тел./факс: (423)240-40-54

Подписано к использованию 10 октября 2019 г.

Объем 5,6 Мб

Тираж 100 (1 – 20) экз.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>4</b>
<b>Раздел 1. КАДРОВЫЙ АУДИТ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ</b> .....	<b>5</b>
1.1. Понятие и назначение кадрового аудита .....	5
1.2. Организационно-правовые основы кадрового аудита.....	7
1.3. Подходы к классификации кадрового аудита .....	8
1.4. Методы и технологии проведения кадрового аудита.....	11
<b>Раздел 2. НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОГО АУДИТА</b> .....	<b>18</b>
2.1. Аудит документационного обеспечения деятельности по управлению персоналом.....	18
2.1.1. Аудит кадрового делопроизводства.....	18
2.1.2. Аудит регламентов социально-трудовых отношений .....	21
2.1.3. Аудит регламентации кадровых процессов.....	22
2.2. Аудит кадрового потенциала .....	25
2.2.1. Анализ кадрового состава и кадровой ситуации.....	25
2.2.2. Анализ трудовых показателей .....	27
2.3. Аудит организационной структуры управления персоналом.....	29
2.4. Аудит кадровых процессов .....	33
2.4.1. Аудит кадровой политики организации .....	34
2.4.2. Аудит найма и увольнения.....	34
2.4.3. Аудит адаптации персонала.....	36
2.4.4. Аудит аттестации персонала.....	37
2.4.5. Аудит развития и обучения.....	38
2.4.6. Аудит мотивации и стимулирования труда.....	40
<b>Раздел 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ</b> .....	<b>43</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>59</b>
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	<b>60</b>
<b>СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ</b> .....	<b>62</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b> .....	<b>65</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Любая организация независимо от ее размеров, форм собственности и видов деятельности осуществляет работу в области управления персоналом. Руководители всё чаще осознают значимость оценки потенциала и способности персонала достичь тех или иных целей, поставленных перед организацией. В этих случаях требуется независимый и комплексный взгляд на действующую систему управления персоналом, для того чтобы понять, способны ли она и ее кадровый потенциал достичь поставленных перед организацией целей. Решить эту проблему позволит кадровый аудит.

Дисциплина «Кадровый аудит» является вариативной в профессиональном цикле учебного плана и предназначена для углубленного формирования у студентов профессиональных компетенций в сфере управления персоналом, а именно: компетенций проведения аудиторской деятельности при оказании консалтинговых услуг и реализации кадровой работы.

Это предполагает решение целого ряда задач:

- формирование теоретических знаний и практических умений в сфере кадрового аудита;
- приобретение навыков организации и координации взаимодействия при реализации аудиторской деятельности;
- развитие на этой основе управленческой компетентности в сфере управления персоналом и др.

Как часть теории и практики управления персоналом в организациях дисциплина «Кадровый аудит» имеет прикладное значение, освоение которой является способом повышения эффективности управленческой деятельности. В соответствии с таким пониманием назначения дисциплины сформулированы ее цели и задачи:

- дальнейшее формирование понятийного аппарата профессиональной деятельности в сфере управления персоналом;
- овладение системными знаниями и умениями применять технологии кадрового аудита в практике профессиональной деятельности с учетом особенностей функционирования организации, отраслевой принадлежности и других факторов;
- развитие профессионально важных качеств и личностных способностей, необходимых для успешного проведения аудита: аналитического мышления, критического подхода, объективности и др.

Данное пособие может быть полезно для преподавателей, руководителей высшего и среднего управленческого звена, специалистов кадровых служб.

Автор уверен, что изучение пособия поможет студентам приобрести профессиональные компетенции в сфере аудиторской деятельности и в целом будет способствовать успешной профессионализации.

# Раздел 1. КАДРОВЫЙ АУДИТ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

- 1.1. Понятие и назначение кадрового аудита.
- 1.2. Организационно-правовые основы кадрового аудита.
- 1.3. Подходы к классификации кадрового аудита.
- 1.4. Методы и технологии проведения кадрового аудита.

## 1.1. Понятие и назначение кадрового аудита

В настоящее время понятие «кадровый аудит» является достаточно новым для российского государственного и частного бизнеса и пока редко встречается в нормативной лексике. Хотя в последнее время руководители стали понимать, что нужно оценивать не только и не столько работу сотрудников (их квалификацию, производительность труда и т.п.), сколько собственные процедуры управления персоналом. Так зародилась потребность в кадровом аудите.

В научных трудах отечественных и зарубежных ученых-экономистов кадровый аудит представляется как функция управления предприятием. В учебной литературе, публикациях существуют различные подходы к определению кадрового аудита.

С точки зрения отечественных авторов учебных пособий, понятие «кадровый аудит» ассоциируется с кадровым менеджментом – процедурой, используемой для оценки степени эффективности имеющейся системы управления персоналом и работниками в организации, а также степени соответствия кадрового потенциала предприятия и его целей развития.

По мнению организаций, предлагающих на внутреннем рынке данный вид услуг, «кадровый аудит» – это процедура по оценке системы кадрового документооборота, сложившегося при ведении кадрового учета. Процедура включает в себя проверку наличия всех обязательных кадровых документов и экспертизу кадровой документации на предмет соответствия действующему законодательству Российской Федерации в целях минимизации рисков штрафных санкций, связанных с проведением проверок соблюдения трудового законодательства, а также рисков трудовых споров и жалоб работников.

Профессор А.Я. Кибанов и ряд других авторов выделяют два направления в кадровом аудите: 1) оценку кадрового потенциала организации; 2) анализ кадровых процессов. Другие исследователи дополняют эти направления проверкой организации процесса взаимодействия руководства и владельца фирмы с наёмными работниками [38, с. 484], а также оценкой организационных структур управления, что представляется вполне оправданным и согласуется с практикой проведения кадрового аудита в государственных органах.

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 отношений [41, с. 617].

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.

В таблице 1.1 приведены мнения различных авторов к определению понятия «кадровый аудит» из официальных источников и научных разработок.

Таблица 1.1

### Определение понятия «кадровый аудит»

№	Определение	Автор
1	Периодически проводимая система мероприятий по сбору информации, ее оценке на этой основе эффективности деятельности предприятия по организации труда и регулированию социально-трудовых отношений	Абдурахманов К. Х., Одегов Ю. Г.
2	Система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая наряду с финансово-хозяйственным аудитом позволяет выявить соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития	Меликьян Г.Г., Колосова Р.П.
3	Составная часть управленческого консультирования	Митрофанова Е.А.

№	Определение	Автор
4	Периодически проводимая система мероприятий по сбору информации, ее оценке на этой основе эффективности деятельности предприятия по организации труда и регулированию социально-трудовых отношений	Шлендер П. Э.
5	Своеобразный инструмент диагностики и оценки соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития	Кулинцев И.И.
6	Экспертиза соответствия организационной, функциональной и информационной структуры, кадрового потенциала целям, задачам и стратегии развития организации и разработка на этой основе программы организационных изменений	Гармашев А.А., Захаров В.М.
7	Своеобразный инструмент диагностики и управления кадровыми процессами; совокупность методов количественной и качественной оценки персонала в целом и его отдельных параметров	Одегов Ю.Г., Карташова Л.В.
8	Система консультационной поддержки, оценки и независимой экспертизы кадрового и организационного потенциала фирмы	Сербиновский Б.Ю., Самыгин С.И.
9	Анализ и оценка соответствия структурного и кадрового состава организации ее целям и стратегии развития	Долинин А.Ю.

Рассмотренные выше трактовки термина «Кадровый аудит» позволяют сделать вывод, что его содержание, в большинстве своём, сводится к таким элементам, как:

- оценка эффективного уровня деятельности организации по организации труда;
- диагностика и анализ соответствия кадрового потенциала организации задачам ее функционирования;
- консультационная поддержка, аналитическая оценка и независимая экспертиза кадрового потенциала организации.

Следует заметить, что в учебной и научной литературе наблюдается некоторая терминологическая путаница. Нередко исследователи либо отождествляют понятия «аудит персонала», «аудит кадров», «кадровый аудит», «аудит системы управления персоналом», либо лишь декларируют, но не актуализируют наличие реальных различий их сущностей. Ситуация усугубляется периодической заменой понятия «аудит» понятием «диагностика», употреблением их в качестве синонимов.

Для построения дальнейшего анализа и изложения материала выберем позицию Н.Н. Старцевой, обозначенную относительно дефиниций представленных понятий.

*Кадровый аудит* – это система мероприятий, направленная на получение, анализ и независимую оценку данных о кадровом делопроизводстве, кадровом потенциале организации, организационной структуре управления и кадровых процессах, с целью установления их соответствия определённым критериям и предоставления результатов заинтересованным лицам.

Кадровый аудит помогает компаниям избежать многих проблем в случае проведения проверок государственных проверяющих, а также оптимизирует организацию рабочего процесса. В результате проведения кадрового аудита должны осуществляться консультационная поддержка, аналитическая оценка и независимая экспертиза объектов кадрового аудита.

*Цель кадрового аудита* – оценка эффективности деятельности персонала и действия системы управления персоналом предприятия как важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность и конкурентоспособность организации.

*Задачи кадрового аудита:*

- проверка соблюдения правил, закреплённых существующей нормативно-правовой базой;
- выявление соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития;
- выявление соответствия структуры системы управления персоналом организационной структуре предприятия;
- выявление проблем социально-трудовой сферы;
- совершенствование кадровых процессов и внедрение более эффективных методов планирования и управления персоналом.

*Объектами кадрового аудита* выступают: кадровая документация; трудовой коллектив организации; методы и принципы управления персоналом; конкретное направление управления персоналом; организационная структура управления.

Инициаторами проведения кадрового аудита могут быть как внутренние, так и внешние *субъекты аудита*: руководство организации или вышестоящих структур, если, например, проведение аудита

планируется в филиале какого-либо предприятия; акционеры; государственные исполнительные органы: инспекции, органы власти, судебные исполнители [34].

Организаторами процесса аудита выступают 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 компании. 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, 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 компании.

Аудит персонала осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки принципов:

- профессионализм;
- независимость;
- достоверность;
- честность и объективность;
- сопоставимость с правом [41, с. 617].

Таким образом, кадровый аудит, особенно в условиях рыночной экономики, способен повысить прибыльность организации за счет выявления внутриорганизационных резервов повышения эффективности и производительности персонала организации.

## **1.2. Организационно-правовые основы кадрового аудита**

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».

Задачу регулирования аудиторской деятельности, поддержания высокого качества аудиторских проверок призваны решать аудиторские стандарты. Термин «стандарт» буквально переводится как образец, т.е. в нашем случае это набор общепринятых требований к работе аудитора. Аудиторские стандарты представляют собой конкретизацию для определенного направления аудиторской деятельности положений аудиторской теории.

Стандарты устанавливают минимальный уровень исполнения и качества, которого ожидают от аудитора их клиенты и общественность, т.е. служат мерой качества исполнения работы. Аудиторские стандарты должны быть неизменными независимо от спектра деятельности. Они формируют единые базовые нормативные требования к качеству и надежности аудита, обеспечивающие при их соблюдении определенный уровень гарантии результатов проверки.

Стандарты определяют общий подход к проведению аудита; обеспечивают приемлемое качество аудиторской проверки; помогают пользователям понять процесс аудиторской проверки; обеспечивают взаимосвязь отдельных элементов аудиторского процесса.

В основе аудиторских стандартов лежат постулаты – аксиоматические положения аудиторской теории, помогающие понять содержание аудиторских стандартов. Следовать постулатам нужно с учетом конкретных обстоятельств аудиторской деятельности.



Выделяют постулаты, установление которых распространяется на аудиторскую деятельность в целом:

- вероятное столкновение интересов;
- ограничения на другие виды деятельности, которыми может заниматься аудитор;
- профессиональные обязательства.

Все стандарты разделены на три основные группы:

- общие стандарты, определяющие уровень квалификации аудитора, степень его независимости;
- стандарты проведения аудиторской проверки, устанавливающие необходимость планирования работы аудитора, изучения и оценки систем бухгалтерского учета и внутреннего контроля, получения доказательств;

- стандарты составления отчета, предусматривающие виды проверяемой отчетности, соответствие ее принятым нормативным документам, разграничение функций аудитора и администрации организации-клиента, содержание отчетов аудиторов и др.

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.

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. [14]

Информационными источниками для проведения кадрового аудита могут служить:

- 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 [41, с. 619].

### 1.3. Подходы к классификации кадрового аудита

Изучение **кадрового аудита** предполагает выделение видов в соответствии с их классификационными признаками. В зависимости от субъекта, который осуществляет аудиторскую проверку, кадровый аудит подразделяется на **внешний**, проводимый независимыми специалистами сторонних организаций – аудиторскими организациями или индивидуальными аудиторами на договорной основе, а также сотрудниками различных инспектирующих органов, и на **внутренний**, осуществляемый специалистами самой организации – работниками службы управления персоналом или работниками специализированной службы внутреннего аудита.

По отношению к нормативному регулированию различают обязательный и инициативный аудит (рис. 1.1).

**Обязательный аудит** осуществляется на базе требований законодательных актов, устанавливающих обязательность проверки годовой финансовой отчетности для отдельных категорий хозяйствующих организаций. Основная цель обязательного аудита состоит в проверке и подтверждении достоверности финансовой отчетности организаций, попадающих под обязательный аудит.

**Инициативный аудит** проводится по инициативе аудируемого субъекта либо его участника с учетом конкретных задач, сроков и объемов аудита, предусмотренных договором на проведение аудита между инициатором и аудиторской организацией. Основная цель инициативного аудита – выявление недостатков в ведении различных видов учета, составлении отчетности, а также анализ и кон-

сультирование по использованию персонала. Характер и масштабы аудиторской проверки определяет инициатор проверки.

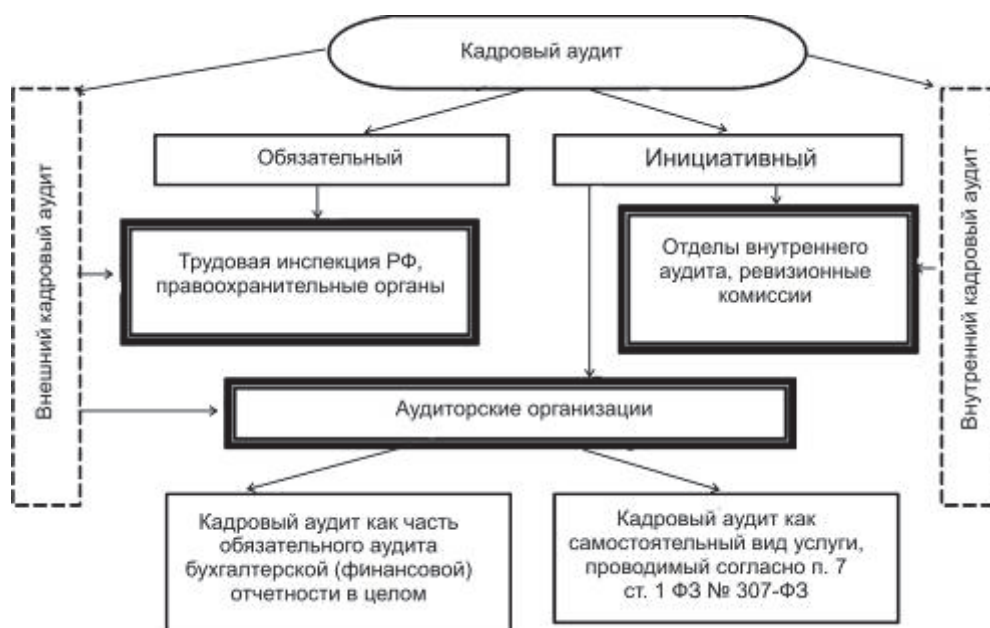


Рис. 1.1. Классификационные признаки кадрового аудита

**Внешний аудит** представляет собой деятельность независимых экспертов, направленную на оценку правильности ведения кадрового учета и качества отчетности по кадрам (например, оплата труда) в организациях всех форм собственности; организуется в соответствии с принятыми стандартами на основе законодательства РФ об аудиторской деятельности и предоставляет гарантию достоверности и точности аудиторской проверки и выдачи аудиторского заключения.

**Внутренний аудит** – это деятельность по оценке эффективности системы управления персоналом, существующей в организации; характеризуется знанием ситуации «изнутри», но более низкими показателями объективности в оценке состояния фирмы; организуется в соответствии с внутренними стандартами и процедурами; основной целью являются анализ реального состояния функциональной системы организации и обеспечение конкретных мер по сохранению или изменению этого состояния.

Совокупность отличительных свойств внешнего и внутреннего кадрового аудита определяется их содержанием (табл. 1.2).

Таблица 1.2

### Классификационные характеристики внутреннего и внешнего кадрового аудита

Признак классификации	Внутренний кадровый аудит	Внешний кадровый аудит
Ключевые задачи	Определяются администрацией в распорядительной документации	Формулируются администрацией и отражаются в договоре по оказанию аудиторских услуг
Уровень независимости	Структурное подразделение организации, подчиняется администрации организации	Не зависит и не подчиняется администрации организации
Периодичность проведения	Постоянно	Периодически по требованию организации
Регламентация деятельности	Локальные нормативные акты по проведению аудита в организации	Договор на оказание аудиторских услуг
Объект	Решение отдельных задач по управлению персоналом	Кадровый учет и отчетность по кадрам
Цель	Определяется положением о внутреннем аудите	Определяется договором на оказание аудиторских услуг
Процедуры	Устанавливаются организацией	Выбираются в соответствии со стандартами аудиторской организации

Признак классификации	Внутренний кадровый аудит	Внешний кадровый аудит
Вид деятельности	Исполнительская	Предпринимательская
Организация работы	Исполнение конкретных заданий администрации	Устанавливается аудитором исходя из общепринятых норм и правил аудиторской проверки
Взаимоотношения	Зависимость от администрации организации	Соблюдение принципа независимости
Субъекты	Работники, состоящие в штате организации	Независимые эксперты, имеющие лицензию на право заниматься этим видом деятельности
Оплата	Оплата труда в соответствии со штатным расписанием	Оплата труда согласно заключенному договору
Ответственность	Перед администрацией за выполнение должностных обязанностей	Перед клиентом и третьими лицами, установленная законодательными и нормативными актами
Отчетность	По мере формирования итоговой информации	Письменное заключение по результатам аудиторских услуг

Таким образом, кадровый аудит, осуществляемый аудиторскими организациями, иными словами внешний аудит, целесообразно применять в системе прочих услуг, которые предоставляют аудиторские организации, а внутренний аудит как отдельную, самостоятельную деятельность в рамках определенных задач по управлению персоналом.

Основанием для выделения *видов кадрового аудита* являются следующие признаки: периодичность проведения; объем проверки; методика анализа; характер принимаемых решений [16, с. 325; 45, с. 48–51].

**Периодичность проведения:**

- *регулярный аудит* выполняется постоянно через определенные промежутки времени;
- *панельный аудит* проводится с периодичностью, с неизменной методикой и инструментарием, на одних и тех же категориях персонала или в одних и тех же структурных подразделениях;
- *разовый аудит* проводится один раз, не предполагая повторения.

**Объем проверки:**

- *полный аудит* охватывает практически все объекты;
- *локальный аудит* охватывает один объект или отдельно выделенную группу объектов.

**Методика анализа:**

- *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.

**Характер принимаемых решений или содержание процесса:**

- *стратегический аудит (перспективный)* направлен на оценку деятельности высшего руководства организации. 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; анализируются организационные, экономические и психологические аспекты управления конкретными подразделениями;

- *оперативный аудит* реализуется по распоряжению работодателя с целью целевой проверки деятельности отдельных подразделений. Для этого типа кадрового аудита характерны строго определенная тематика, ориентация на результат и сжатые сроки проведения. Как правило, данный тип аудита применяется в случае появления незапланированных сбоев или негативных тенденций в деятельности подразделения;

- *текущий аудит*, или *тактический*, направлен на оценку эффективности деятельности; осуществляется по стандарту за определенный период времени, его действие регламентируется правилами, методической документацией и целевыми методиками.

Итак, выделение видов кадрового аудита, осознание того, какой вид необходим в определенной ситуации, позволяют более эффективно оценивать функционирование системы управления персоналом и решать обнаруженные проблемы.

## 1.4. Методы и технологии проведения кадрового аудита

Многогранность и разнообразие целей аудита в сфере труда и социально-трудовых отношений предполагают применение широкого арсенала различных методов. Метод – это система принципов, приемов, правил, требований, которыми необходимо руководствоваться в процессе познания. С помощью методов не только познается объект кадрового аудита, но и упорядочивается процесс его организации.

Всю совокупность **методов проведения кадрового аудита** принято разделять на три основных группы:

- организационно-аналитические;
- социально-психологические;
- экономические [31, с. 168–169; 43, с. 26–28].

*Организационно-аналитические методы* основываются на проверке кадровой документации и трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала. Анализ трудовых показателей в организации рассматривается как неотъемлемый элемент организации труда и трудовых отношений. В западной практике кадровый аудит включает анализ данных, относящихся к программам развития персонала, текучести кадров, производственного травматизма, отношения персонала к работе и степени удовлетворенности трудом и др.

*Социально-психологические методы* предполагают проведение опросов, анкетирования, бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий. Данная группа методов наиболее результативна для оценки основных факторов трудовой мотивации и нахождения резервов совершенствования деятельности организации с субъективных позиций работников, эффективности деятельности администрации 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 отраслевой [3, с. 41–42]. 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 конкретной организации требованиям законодательства и других нормативных правовых актов Российской Федерации.

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-подход (табл. 1.3) [27, с. 147–148].

Таблица 1.3

**Исследовательские подходы к проведению аудита**

Подход	Сущность
Сравнительный	Сравнение различных организаций между собой, чтобы сравнить абсентеизм, текучесть, уровень оплаты труда. Используется для сравнения результатов определенных действий службы управления персоналом
Экспертный	Использование заключения эксперта или опубликованных результатов аналогичного исследования в качестве базы сравнения
Статистический	По материалам существующих отчетов формируются статистические данные
Соответствия	Выявления отклонений полученных данных от соблюдения законодательных норм
Анализ управления по целям	Сравнение фактических результатов с заявленными целями. Этот метод предполагает установление определенных целей, выполнение которых может быть измеримо

В рамках сравнительного подхода аудитор сравнивает изучаемый объект по сопоставимым признакам с аналогом. Подход наиболее эффективен при сопоставлении отдельных процедур или 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.

В основе статистического подхода лежит использование статистических методов оценки в области управления персоналом. Информационными источниками аудиторской проверки являются статистические данные, а в процессе аудиторской деятельности широко применяются статистические методы.

Подход соответствия – выявление 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 основан на получении необходимой аудиторской информации, определяющей картину исследуемой ситуации и позволяющей сформулировать рекомендации, подкрепленные фактическими данными. Собираемая информация включает следующие характеристики:

- содержание информации, имеющее качественный аспект (используемые понятия и критерии) и количественное измерение (используемые единицы, точность);
- степень детализации информации – определяется целями и задачами, стоящими перед аудиторами;
- временные характеристики информации – исследуемый период времени должен быть достаточно длительным, чтобы иметь возможность объективно оценить проблему;
- полнота охвата – в зависимости от целей кадрового аудита собирается вся информация в масштабах организации или только некоторые элементы в разрезе отдельных продуктов, групп работников, подразделений, процессов [6, с. 36].

Характеристика информации для кадрового аудита имеет определенный критерий и содержание:

**Вид информации:**

– нормативно-правовая, относящаяся к нормам права разного уровня (международные правовые документы, федеральные, региональные нормативные правовые акты, документы органов местного самоуправления, а также локальные документы организаций);

– научно-методическая, к которой относят различного рода научные и методические издания. В первом случае, источниками информации служат неопубликованные документы: диссертации, депонированные рукописи, отчеты о научно-исследовательских работах и др. Во втором, информация предназначена для решения конкретных задач;

– фактическая (плановая, учетная, отчетная, статистическая). Фактическая информация может быть получена в трех формах: записи в форме, пригодной для считывания или преобразования (документы, отчеты, публикации, компьютерные файлы, графики и т.д.); события и условия, поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства; информация, хранящаяся в памяти работников организации, связанных с ней или способных дать полезную информацию. Эта информация охватывает бесспорные доказательные факты, опыт, мнения, убеждения [35, с. 57].

Кадровый аудит предполагает комплексную оценку социально-трудовой сферы организации, а именно объективных сторон трудовой деятельности персонала (объем инвестиций в персонал, наличие или отсутствие нормативно-методической документации, соблюдение трудового законодательства и т.п.) и субъективных (мотивационная система персонала, морально-психологический климат в трудовом коллективе, стиль и методы руководства и т.п.). Поэтому для осуществления кадрового аудита необходим специалист, обладающий профессиональной компетентностью в различных областях знаний.

Так, кадровый аудитор должен владеть:

– 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;

- знаниями этики и права;
- навыками формирования кадровой политики организации, управления ее функционированием и др.;
- навыками 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;
- навыками разработки проектов коллективного договора в организации и контроля за выполнением принятых обязательств.

Таким образом, кадровый аудит – многогранная и многоаспектная деятельность. Поскольку на практике бывает трудно найти аудитора, обладающего всеми перечисленными знаниями и навыками, часто эту работу поручают нескольким исполнителям.

Аудиторская проверка, как правило, проводится в **пять этапов**:

- 1) предварительная оценка условий проведения кадрового аудита;
- 2) разработка плана аудиторской проверки;
- 3) сбор информации;
- 4) анализ аудиторской информации и предварительная оценка результатов аудита;
- 5) представление результатов аудиторской проверки (рис. 1.2).

*Первый этап* включает в себя получение исходной информации, диагностику состояния социально-трудовой сферы, оценку возможности проведения и разработку предварительного плана аудиторской проверки, а также заключение договора на проведение аудиторской проверки.

*На втором 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.

*Деятельность на третьем этапе* состоит в определении информационной базы и источников ее получения; осуществляются:

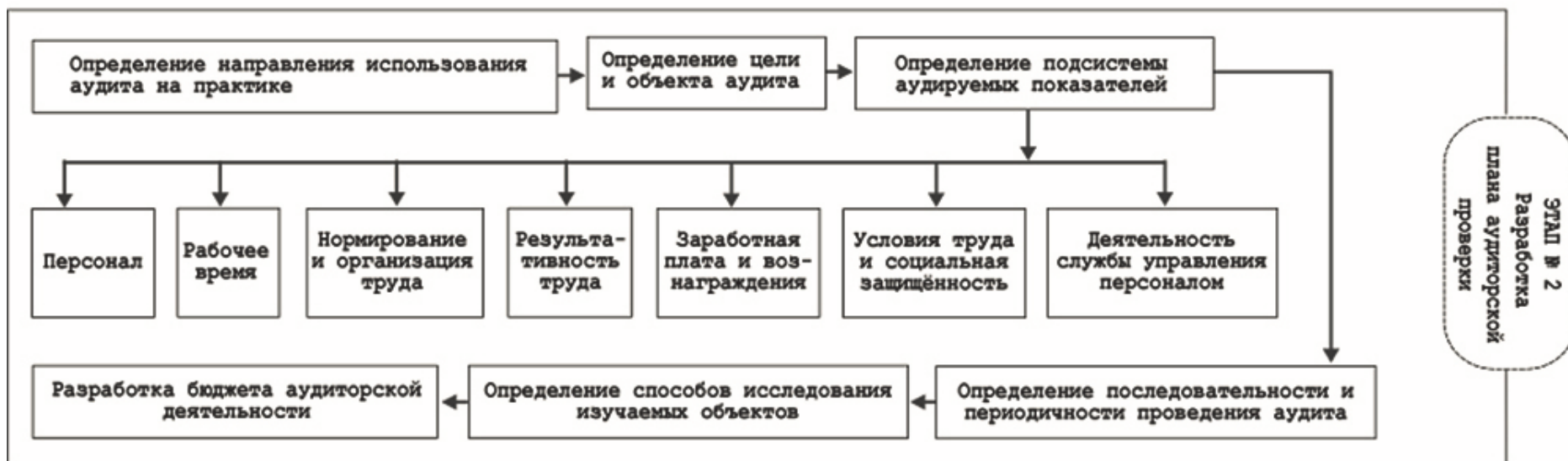
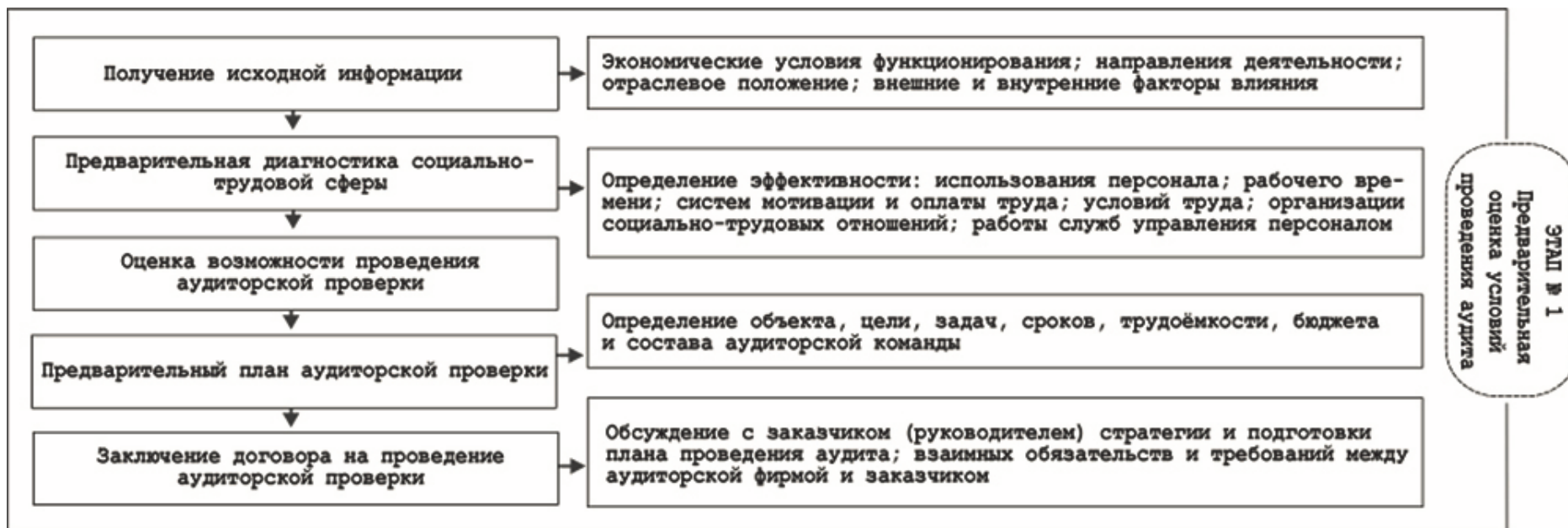
- проверка документации и отчетности;
- мониторинг персонала;
- наблюдение, опросы, анкетирование, беседы с сотрудниками;
- предварительная обработка статистических данных, компоновка бухгалтерской и иной информации.

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 четвертом этапе* происходит аналитическая обработка полученной информации, которая формализуется в виде таблиц, схем, диаграмм, графиков и прочих форм представления данных, удобных для оценки.

*Заключительный – пятый этап* – знаменуется обобщением и представлением оценочных результатов, выводов и рекомендаций. Кроме того, на данном этапе подготавливается аудиторское заключение, являющееся отчетом 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. Осуществляется также 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.

*Аудиторское заключение* – официальный документ, в котором аудитор выражает свое мнение о проделанной работе и формулирует выводы, к которым пришел по ее окончании.



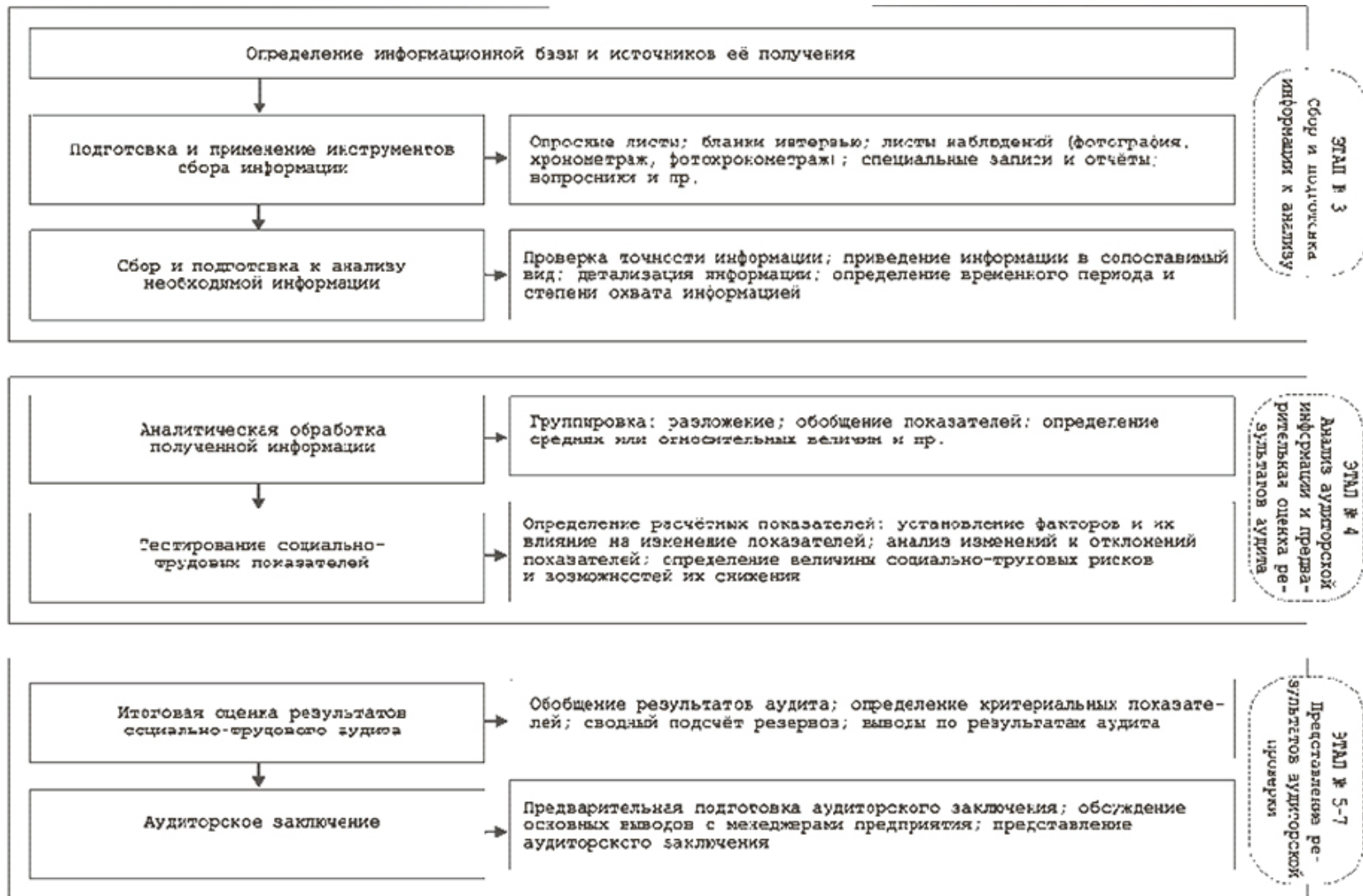


Рис. 1.2. Общая схема проведения аудиторской проверки социально-трудовой сферы



Результаты кадрового аудита оформляются в виде аудиторского заключения, содержащего описание выполненных аудиторских процедур, их результаты, недостатки, обнаруженные в ходе проверки, рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

Различные источники предлагают различную структуру аудиторского заключения, она может варьироваться в зависимости от требований заказчика, однако чаще всего представляет собой чёткую схему, репрезентирующую полученные аудитором данные. Рассмотрим примерную структуру аудиторского заключения, состоящую из следующих элементов [35, с. 57]:

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;
- оценка взаимодействия между подразделениями;
- анализ организационных патологий.

3. Рекомендации по повышению результативности деятельности персонала:

3.1. Для руководства организации:

- указывают на стратегические ошибки в области управления персоналом, в постановках задач перед линейными менеджерами, в структуре персонала и пр.;
- дают рекомендации по исправлению ошибок.

3.2. Для линейных менеджеров:

- суммируют 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;
- дают 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.;
- даются рекомендации по усилению слабых сторон.

4. Приложения:

- документы;
- результаты анкетирования, интервьюирования, опросов персонала;
- 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 назначению, датирована и подписана. Аудиторское заключение и приложения брошюруются, листы нумеруются.

Таким образом, проведение аудита представляет собой сложную многоуровневую деятельность, которая осуществляется поэтапно и имеет собственное содержание на каждом этапе.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятия «кадровый аудит», сделайте сравнительную характеристику определений авторов П.Э. Шлендера, И.И. Кулинцева, А.Ю. Долинина.
2. Сформируйте модель кадрового аудита, включающую цель, субъект, объект.
3. Назовите основные принципы аудита. Раскройте содержание принципа «независимость».
4. Сформулируйте подходы к разработке методики кадрового аудита. Раскройте сущность каждого подхода.
5. Назовите методы сбора данных, используемых при кадровом аудите.
6. Назовите методы анализа данных аудиторского исследования. Содержательно охарактеризуйте каждый метод.
7. Какие этапы можно выделить при проведении кадрового аудита? Какова сущность каждого этапа?
8. Назовите виды кадрового аудита.
9. Охарактеризуйте отличительные признаки внешнего и внутреннего кадрового аудита.
10. Раскройте основные признаки классификации кадрового аудита.

## Раздел 2. НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОГО АУДИТА

- 2.1. Аудит документационного обеспечения деятельности по управлению персоналом.
- 2.2. Аудит кадрового потенциала.
- 2.3. Аудит организационной структуры управления персоналом.
- 2.4. Аудит кадровых процессов.

### 2.1. Аудит документационного обеспечения деятельности по управлению персоналом

#### 2.1.1. Аудит кадрового делопроизводства

Аудит кадрового делопроизводства – это комплексный анализ кадровой документации, проверка её соответствия требованиям российского законодательства и локальных нормативных актов, устанавливающих порядок ведения кадрового делопроизводства. Правильная организация кадрового делопроизводства очень важна, однако не все руководители уделяют ей должного внимания, что в будущем чревато потенциальными рисками, например, при возникновении трудовых споров [11, с. 25].

Аудит кадрового делопроизводства необходим в случаях:

- подготовки к инспекционной проверке соблюдения требований трудового, архивного, пенсионного, миграционного законодательства и др.;
- оценки рисков, связанных с конкретной ситуацией (риски, которые могут возникнуть при проведении проверки контролирующими органами, при рассмотрении трудового спора в суде, при профсоюзном контроле и др.);
- оценки повышения профессионализма специалистов службы управления персоналом (анализ допущенных нарушений);
- оптимизации работы службы управления персоналом (минимизация затрат, построение системы привлечения к ответственности, поощрений и т.д.)<sup>1</sup>.

Аудит кадрового делопроизводства может проводиться как *сплошным способом*, когда проверяется весь перечень кадровой документации за какой-либо промежуток времени, так и *выборочным* – по конкретным группам должностей, специальностей или работникам за последние годы или только кадровой документации, например, трудовых договоров. *Целевой способ* осуществляется по отдельному работнику или группе работников, с которыми организация находится в состоянии конфликта. Кроме того, аудит кадрового делопроизводства может быть *профилактическим*, направленным на превентивное устранение недостатков ведения кадрового делопроизводства, и *оперативным*, возникающим в результате плановой или внеплановой проверки контролирующих органов.

При проверке кадровой документации необходимо руководствоваться имеющимися нормами права (табл. 2.1).

Таблица 2.1

#### Нормы права, регламентирующие различные аспекты работы с кадровыми документами

№	Группа правовых норм	Наименование нормы права
1	Общие правоустанавливающие законы Российской Федерации	Трудовой кодекс РФ. Гражданский кодекс РФ. Кодекс РФ об административных правонарушениях. Уголовный кодекс РФ
2	Государственные стандарты в сфере работы с документами	ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов». ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007 «Управление документами. Общие требования». ГОСТ Р 51141-98 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения
3	Общероссийские классификаторы технико-экономической и социальной информации	Общероссийский классификатор специальностей по образованию (ОКСО). Общероссийский классификатор управленческой документации (ОКУД). Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР)

<sup>1</sup> URL: <http://info-personal.ru/proverki/proveryaem-dokumentaciyu-kadrovogo-podrazdeleniya-ili-nemnogo-o-kadrovom-audite/>

№	Группа правовых норм	Наименование нормы права
4	Регламентация порядка работы и оформления документов по кадрам	Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных». Постановление Правительства РФ от 16.04.2003 № 225 «О трудовых книжках» (вместе с «Правилами ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей»); Постановление Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты»
5	Составление и использование номенклатурных дел, хранение документов по кадрам	Федеральный закон от 22.10.2004 № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации»

*Примечание:* сост. по [5, с. 21–22].

Наличие обязательных кадровых документов в любой организации обусловлено нормами Трудового кодекса РФ, их проверка производится в первую очередь (табл. 2.2).

Таблица 2.2

**Перечень обязательных кадровых документов [12, с. 86–87]**

Наименование документа	Основание создания документа	Наличие унифицированной формы
Штатное расписание	Ст. 15, 57 ТК РФ, Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 № 1	Форма № Т-3
Правила внутреннего трудового распорядка	Ст. 189 ТК РФ	-
Положение о персональных данных работников	Ст. 86 ТК РФ	-
Положение об оплате труда работников	Ст. 135 ТК РФ	-
График отпусков	Ст. 123 ТК РФ, Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 № 1	Форма № Т-7
Инструкции по охране труда	Раздел X ТК РФ	-
Трудовой договор	Ст. 16, 56, 67 ТК РФ	-
Приказы (распоряжения) по личному составу	Ст. 68, 84.1, 193 ТК РФ, Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 № 1	Формы № Т-1, Т-1а, Т-5, Т-5а, Т-6, Т-6а, Т-8, Т-8а, Т-9, Т-9а, Т-11, Т-11а
Личная карточка работника	Постановление Правительства РФ от 16.04.2003 № 225 Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 № 1	Форма № Т-2
Табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда	Ст. 91 ТК РФ, Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 № 1	Форма № Т-12, Т-13
Трудовая книжка	Ст. 66 ТК РФ, Постановление Правительства РФ от 16.04.2003 № 225 «О трудовых книжках», Постановление Минтруда России от 10.10.2003 № 69	Постановление Правительства РФ от 16.04.2003 № 225 «О трудовых книжках»
Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них	Постановление Минтруда России от 10.10.2003 № 69	Постановление Минтруда России от 10.10.2003 № 69
Приходно-расходная книга по учету бланков трудовых и вкладышей в них	Постановление Минтруда России от 10.10.2003 № 69	Постановление Минтруда России от 10.10.2003 № 69

Помимо указанных выше обязательных документов, регулирующих кадровую работу предприятия, в организации могут быть и другие документы, проверку которых также можно и нужно осуществлять:

- коллективный договор (если между работодателем и сотрудниками достигнуто соглашение об этом);
- график сменности (ст. 103 ТК РФ);
- перечень должностей с ненормированным рабочим днем (ст. 101 ТК РФ);
- договор о полной материальной ответственности (ст. 244, 245 ТК РФ);

– положение о коммерческой тайне (ФЗ от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне») и пр.

Следует отметить, что важность заключается не только в проверке наличия данных документов, но и в их правильном оформлении и составлении. Например, в соответствии со ст. 67 ТК РФ трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Получение экземпляра трудового договора работником должно подтверждаться его подписью на экземпляре, хранящемся у работодателя [22, с. 125–126].

Кроме названных обязательных документов в организации могут вестись книги или журналы для систематизации информации по кадровому учету, например:

– 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 продиктовано 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 он 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 подпись при его приеме на работу еще до подписания трудового договора.

Аудит кадрового делопроизводства завершается составлением заключения, в котором описано текущее состояние дел, указаны проблемы и возможные последствия, рекомендации по устранению выявленных нарушений трудового законодательства и недочетов (табл. 2.3).

Таблица 2.3

### Нарушение требований трудового законодательства и их последствия

Выявленные нарушения	Нарушенный нормативный акт	Возможное последствие	Рекомендации по устранению
Штатное расписание организации и документы по оплате труда			
Установлена вилка окладов в штатном расписании	Статьи 3, 20, 22, 132 ТК РФ. Несоблюдение принципа одинаковой оплаты за равный труд	Административный штраф от 1000 до 50 000 руб. либо приостановление деятельности организации на срок до 90 суток (ст. 5.27 КоАП РФ)	Создать дифференцированную систему оплаты труда, например, ввести доплату за дополнительную квалификацию в рамках профессиональной деятельности
Трудовые книжки			
В пункт «Сведения о поощрении» внесена запись о приеме на работу	Пункт 3.1 Инструкции по заполнению трудовых книжек	Административный штраф от 1000 до 50 000 руб. либо приостановление деятельности организации на срок до 90 суток (ст. 5.27 КоАП РФ)	Оформить вкладыш в трудовую книжку и перенести в него внесенные в раздел «Сведения о поощрении» записи
Приказы об увольнении работника			
В основании расторжения не указывается часть статьи ТК РФ	Ст. 84.1 ТК РФ	Административный штраф от 1000 до 50 000 руб. либо приостановление деятельности организации на срок до 90 суток (ст. 5.27 КоАП РФ)	Обращать внимание на данный пункт
Правила внутреннего трудового распорядка			
Локальный нормативный акт отсутствует в организации	Ст. 189, 190, 372 ТК РФ	Административный штраф от 1000 до 50 000 руб. либо приостановление деятельности организации на срок до 90 суток (ст. 5.27 КоАП РФ)	Принять и утвердить Правила внутреннего трудового распорядка в соответствии с нормами трудового законодательства

Примечание: сост. по [24, с. 371–373].

Таким образом, при аудите кадрового делопроизводства первоочередное внимание обращается на:

- соответствие содержания и оформления документов российскому законодательству;
- оформление решений по кадрам и доведение до персонала сведений об изменениях в работе;
- правильное оформление документов работников (трудовых книжек, соглашений и заявлений);
- наличие и оформление бумаг по учёту кадров: приказы о приёме на работу и увольнении, распоряжения о предоставлении отпусков и командировок, личные карточки рабочих, табели учёта времени, должностные инструкции;
- наличие локальных актов о взаимодействии с работниками (коллективный договор, положение о порядке обработки персональных данных, правила поведения на рабочем месте, правила внутреннего распорядка) и ознакомление ними.

Периодическое проведение аудита кадрового делопроизводства позволяет избежать санкций со стороны контролирующих органов и повышать эффективность данной деятельности в целом.

### 2.1.2. Аудит регламентов социально-трудовых отношений

Аудит регламентов социально-трудовых отношений представляет собой комплексную оценку содержания основных локальных нормативных актов, регулирующих экономические, психологические и правовые аспекты трудовых отношений в организации.

Локальные нормативные акты организации, содержащие нормы трудового права, должны отвечать следующим принципам:

- не противоречить Трудовому кодексу, иным федеральным законам, указам Президента и постановлениям Правительства Российской Федерации;
- не содержать норм, ухудшающих положение работников по сравнению с трудовым законодательством, законами субъектов Российской Федерации, нормативными актами органов местного самоуправления, а также соглашениями и коллективными договорами.

Если документы приняты с нарушением этих требований, они являются недействительными и не подлежат применению с момента их принятия. В таких случаях применяются законы или иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права. Структура различных локальных нормативных актов, как правило, включает в себя ряд элементов:

- целевое предназначение документа;
- четкое определение предмета регулирования;
- место данного документа в системе локальных нормативных актов и его законодательная база;
- задачи, условия и формы реализации регламентируемой деятельности;
- критерии оценки эффективности деятельности.

Основопологающим локальным нормативным актом регулирования социально-трудовых отношений в организации является *коллективный договор*. В соответствии со ст. 40–55 ТК РФ коллективный договор заключается между администрацией и работниками, рассматривается и утверждается на общем собрании (конференции) трудового коллектива.

При анализе коллективного договора необходимо обратить внимание на цель заключения данного документа. Как правило, целью являются создание условий, максимально способствующих стабильной и производительной работе, успешному долгосрочному развитию организации, росту престижа и деловой репутации, а также установление социально-трудовых прав и гарантий, улучшающих положение работников по сравнению с действующим законодательством и тем самым повышающих уровень их жизни [4, с. 206].

В содержании коллективного договора должны быть отражены основные вопросы, регулирующие сферу социально-трудовых отношений, а именно:

- обязательства, нормирующие важные условия труда, к которым в первую очередь относятся организация и оплата труда, режим труда и отдыха, охрана труда и здоровья, льготы для отдельных категорий работников;
- обязательства, регулирующие отношения, тесно связанные с трудовыми: вопросы занятости, высвобождения, переобучения и т.п.;
- нормы, регулирующие социальное обслуживание работников, среди них: социальный пакет, компенсации и дотации, санитарно-бытовое обслуживание и др.;
- обязательства работодателя и нормы социального обеспечения, в том числе жильем, медицинскими и другими видами страхования.

В обязательном порядке анализируются отдельные положения договора, конкретизирующие право и условия предоставления работникам дополнительных оплачиваемых отпусков, а также оплачиваемых выходных дней по семейным обстоятельствам (собственная свадьба или свадьба детей, рождение ребенка, уход за больными членами семьи, смерть членов семьи и другие уважительные причины).

В качестве заключительных положений в коллективном договоре должна быть регламентирована обязанность администрации соблюдать права и гарантии профсоюзных организаций работников, способствовать их деятельности, не допуская ограничений установленных законом прав и гарантий профсоюзной деятельности.

Обязательства по социально ответственному поведению перед работниками, которые работодатель добровольно и в инициативном порядке принимает на себя, отражаются в *социальном кодексе*.

Так же как и в коллективном договоре, обязательства, принимаемые в социальном кодексе, являются преимущественно дополнительными по отношению к законодательству. Они обращены как к работникам, так и к неработающим пенсионерам и, в более широком плане, к партнерам, государству и гражданскому обществу; рассчитаны на солидарные инициативные действия и партнерское взаимодействие с работниками, государством и обществом.

В социальном кодексе может быть отражена ответственность за создание достойных условий труда и жизни сотрудников и членов их семей; с этой целью организация инициирует следующие действия:

- обеспечивает финансирование мероприятий, направленных на охрану здоровья работников, мониторинг условий труда и здоровья работников для оценки профессиональных рисков ущерба здоровью; организует учет и анализ заболеваемости;

- организует регулярные профилактические медицинские осмотры, по результатам которых разрабатывает программы по профилактике общей заболеваемости и оздоровлению работников, включая профилактическую вакцинацию и санаторно-курортное лечение;

- выделяет целевые средства для обеспечения санаторно-курортного лечения работников; проводит физкультурно-оздоровительную работу и развивает массовые виды спорта среди работников и членов их семей, обеспечивая им доступ к спортивной инфраструктуре;

- содействует организации летнего отдыха детей работников, организует досуг на корпоративном уровне; проводит систематическую пропаганду здорового образа жизни среди работников с использованием корпоративных средств массовой информации;

- содействует решению жилищных проблем работников.

Часть социальных обязательств организации предполагает активное участие самих работников в повышении уровня своего благосостояния через доленое финансирование отдельных программ, накопление собственных средств, инициативное и предприимчивое трудовое поведение в целом, что соответствует современной модели адресной системы социальной политики.

Таким образом, разработка кодексов организации отличается большим разнообразием и включает в себя закрепление корпоративных гарантий, правил делового поведения работников внутри и за пределами организации, их ценностных ориентаций.

### **2.1.3. Аудит регламентации кадровых процессов**

Аудит регламентации кадровых процессов – это оценка содержания основных локальных нормативных актов, регулирующих различные направления деятельности по управлению персоналом в организации.

Так, одним из основных направлений деятельности по управлению персоналом является регламентация *дисциплины труда* персонала. Согласно ст. 189 ТК РФ дисциплина труда – это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом, федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором работника. В свою очередь, работодатель обязан создавать такие условия, чтобы работники соблюдали дисциплину труда. Это предполагает разработку локальных нормативных правовых актов, регламентирующих поведение работников в процессе трудовой деятельности.

Основным локальным нормативным актом в организации, где закреплена трудовая дисциплина работников, являются правила внутреннего трудового распорядка организации (ПВТР), в которых регламентируются порядок приема и увольнения работников, режим рабочего времени, время отдыха, оплата труда, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, случаи предоставления гарантий и компенсаций, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, особенности регулирования труда отдельных категорий работников, а также иные вопросы, касающиеся взаимоотношений работодателя и работника<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Глава 22 Трудового кодекса Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2001 № 197 [в ред. от ред. от 03.07.2016, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017].

Нормативной базой для проведения аудиторской проверки ПВТР служат определенные разделы и статьи Трудового кодекса Российской Федерации, определяющие широкий ряд норм, устанавливающих требования к содержанию документа. Анализ информационных и литературных источников показал, что основные неточности, допускаемые работодателями в большинстве случаев, связаны либо с внесением положений, противоречащих трудовому законодательству, либо, напротив, с невнесением положений, которые обязательно должны в них содержаться.

При проверке ПВТР следует:

– обратить внимание на то, как принимался нормативный акт с учетом мнения представительного органа работников или без его мнения. Если в организации имеется выборный орган первичной профсоюзной организации, то ПВТР принимается с учетом его мнения в порядке, предусмотренном статьей 372 Трудового кодекса РФ;

– проверить наличие полномочий должностного лица или органа по утверждению данного акта. Как правило, полномочия прописываются в Уставе организации;

– зачастую в разделе «Оформление приема на работу» указываются документы, не предусмотренные трудовым законодательством. Например, ИНН работника, свидетельство о рождении ребенка, заключении и расторжении брака, НДФЛ с предыдущего места работы, что является нарушением прав работника (ст. 65 ТК РФ);

– обратить внимание на указанный интервал выплаты заработной платы. Согласно ч. 6 ст. 136 ТК РФ заработная плата выплачивается не позднее 15 календарных дней со дня окончания периода, за который она начислена;

– весьма часто в ПВТР не указываются все режимы работы, действующие в организации. Однако, исходя из требований законодательства, в обязательном порядке устанавливаются: время начала и окончания рабочего дня (смены), продолжительность рабочего дня (смены) и рабочей недели, число смен за сутки (ст. 100 ТК РФ); время предоставления обеденного перерыва и его конкретная продолжительность (ст. 108 ТК РФ); специальные перерывы для отдельных категорий работников (например, грузчиков, дворников, строителей, работающих в холодное время года на открытом воздухе), а также перечень работ, на которых они заняты (ст. 109 ТК РФ); перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем (ст. 101 ТК РФ);

– при наличии работников с ненормированным рабочим днем в Правилах должен быть отражен порядок и условия предоставления ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска, продолжительность которого не может быть менее трех календарных дней (ст. 119 ТК РФ);

– нередко в ПВТР прописывают вид дисциплинарных взысканий, не предусмотренных законом. Например, штрафы, лишение премии, понижение в должности, строгий выговор и т.д. Установленный ст. 192 ТК РФ перечень дисциплинарных взысканий, применяемых в отношении работника, является исчерпывающим и содержит только замечание, выговор и увольнение по соответствующим основаниям. Кроме того, типичным нарушением является отсутствие положения о порядке наложения и снятия дисциплинарных взысканий и конкретных видов нарушения трудовой дисциплины, в результате которых может наступить наказание;

– в большинстве случаев отсутствует лист ознакомления работников с данным документом. Согласно ч. 2 ст. 22 ТК РФ работодатель обязан ознакомить работников под подпись с локальными нормативными актами, непосредственно связанными с их трудовой деятельностью.

Таким образом, при проверке данного документа с целью выявления ошибок в результате разработки необходимо доскональное знание норм Трудового кодекса РФ.

*Система оплаты труда работников* регламентируется соответствующим положением, в котором устанавливается оплата труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных<sup>1</sup>.

Как правило, локальным нормативным актом, регулирующим вопросы оплаты труда, выступает «Положение об оплате труда».

Важным процессом в организации является регламентация *обеспечения безопасных условий и охраны труда*, направленная на сохранение жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Глава 21 Трудового кодекса Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2001 № 197 [в ред. от ред. от 03.07.2016, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017].

<sup>2</sup> Раздел 10 Трудового кодекса Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2001 № 197 [в ред. от ред. от 03.07.2016, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017]. URL: <http://www.consultant.ru>



Экспертиза документации по охране труда – процедура проверки соответствия локальной документации по охране труда, действующей в организации, нормам законодательства РФ. В рамках экспертизы документации осуществляется:

- проверка комплектности имеющейся документации: сверка имеющейся документации с перечнем документации, наличие которой обязательно в соответствии с требованиями законодательства;
- оценка правильности оформления документации: проверка соответствия учетной и распорядительной документации;
- проверка содержания документации по охране труда: проверка содержания инструкций, программ инструктажей, положений, должностных инструкций и т.д.

В результате проведения аудита документации по охране труда составляется заключение о соответствии деятельности организации требованиям охраны труда.

Гарантией существования, роста и развития, конкурентоспособности и долгосрочной перспективы любой организации выступает ее персонал, обладающий необходимыми профессиональными и личностными характеристиками. В системе управления персоналом обеспечение организации качественным персоналом становится главной задачей, успешная реализация которой напрямую влияет на эффективность всей системы управления персоналом и организации в целом. Поэтому можно сказать, что найм персонала играет ключевую роль в деятельности организации и ему необходимо уделять достаточно внимания.

Регламентация *процесса найма* персонала – важное условие эффективной деятельности по обеспечению организации необходимым персоналом. Как правило, локальным нормативным актом, регулирующим вопросы найма, является «Положение о найме персонала».

Основные аспекты проверки:

- соответствие применяемых документов по найму типовым требованиям;
- соответствие специальных методов отбора (например, тестирование) кандидатов нормативным документам;
- правильность ведения оформления на работу;
- учет возможностей внутреннего отбора для покрытия вакансий;
- соответствие законодательству порядка приема на работу лиц 14–18 лет, иностранной рабочей силы;
- технология планирования потребности в персонале;
- технология и особенности работы с источниками набора;
- система требований к персоналу, претендующему на вакансии;
- технология отбора кандидатов на вакантные должности;
- особенности организационного обеспечения адаптации вновь принятого персонала;
- оценка эффективности найма персонала.

*Аттестация* – одна из форм деловой оценки персонала, установление соответствия уровня знаний и квалификации работника 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. Поэтому при аудите локального нормативного акта важно понять, как руководство организации использует аттестацию в системе управления персоналом.

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. Главная цель работы с кадровым резервом – своевременное обеспечение рабочих мест руководителями нужного уровня квалификации, обладающими соответствующими личными качествами и опытом работы.

Анализ локального нормативного акта, регламентирующего работу с резервом кадров, включает основные аспекты проверки:

- реализуемые виды резерва и источники кадрового резерва;
- критерии отбора кандидатов для включения в резерв;
- методы формирования списка резерва;
- периодичность корректировки и обновления списков резерва;
- сроки прохождения общей, специальной и индивидуальной программы подготовки;
- методы приобретения теоретических знаний и практических навыков;
- контроль выполнения индивидуальных планов подготовки работников, зачисленных в резерв;
- основания для исключения кандидатов из состава резерва;
- реализация плана кадрового роста;
- замещение руководящих должностей, в том числе назначение работников из резерва.

Таким образом, аудит регламентации кадровых процессов предполагает проверку и оценку внутренних документов организации, определяющих различные аспекты работы с персоналом.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте понятие «аудит кадрового делопроизводства».
2. Перечислите обязательные кадровые документы в организации.
3. Какими основными нормативными актами необходимо руководствоваться при проверке кадровой документации?
4. В чем сущность последнего этапа аудита кадрового делопроизводства?
5. Охарактеризуйте принципы разработки локальных нормативных актов организации.
6. Назовите отличие коллективного договора от социального кодекса.
7. Раскройте сущность аудита регламентации кадровых процессов.
8. Определите нормы права, регламентирующие кадровые процессы.
9. Назовите основные показатели, позволяющие оценить текущее состояние процесса найма.

## **2.2. Аудит кадрового потенциала**

Кадровый аудит нередко отождествляют с аудитом персонала, аудитом кадрового потенциала организации, однако это лишь одно из его направлений.

Кадровый потенциал организации – это резервные возможности человеческого ресурса предприятия, направленные на осуществление текущих и перспективных задач.

Недостаток или избыток кадрового потенциала, его несоответствие условиям реализации в той или иной организации негативно сказываются на деятельности предприятия в целом. Специалист по работе с персоналом должен владеть методикой оценки кадрового потенциала и своевременно выявлять его несоответствие текущим и стратегическим целям, условиям внутренней и внешней среды организации, для принятия последующих корректирующих действий, которые могут быть направлены либо на перераспределение имеющихся трудовых ресурсов, либо на высвобождение персонала [27, с. 236].

Аудит кадрового потенциала организации представляет системный подход к оценке коллективного трудового потенциала и условий его реализации, направленный на повышение эффективности работы предприятия.

При анализе численности и кадрового состава организации рассматриваются количественные и качественные показатели персонала как в целом по организации, так и по отдельным категориям и специальностям, профессионально-квалификационным группам, структурным подразделениям.

### **2.2.1. Анализ кадрового состава и кадровой ситуации**

Анализ кадрового состава и кадровой ситуации 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.

Рассчитываются и анализируются абсолютные и относительные отклонения численности персонала [3, с. 94].

Абсолютный излишек (недостаток) работников определяется сопоставлением фактического и планового (штатного) числа работников:

$$\text{Абсолютное отклонение} = Чф_{\text{акт}} - Ч_{\text{план}}$$

Относительный излишек (недостаток) работников определяется сопоставлением фактической численности с плановой (штатной), скорректированной на процент выполнения плана по выпуску продукции:

$$\text{Относительное отклонение} = Ч_{\text{факт}} - Ч_{\text{план}}$$

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 персонала применяются следующие показатели (табл. 2.4).

Таблица 2.4

### Показатели по движению персонала

Показатель	Расчетная формула
Коэффициент оборота персонала (Коб)	$Коб = \frac{\text{Колич. принятого и уволенного персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$
Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр)	$Кпр = \frac{\text{Колич. принятого персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	$Кв = \frac{\text{Колич. уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	$Ктк = \frac{\text{Колич. ув. по собств. желан. и за наруш. труд дис.}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$
Коэффициент интенсивности текучести кадров (Кит)	$Кит = \frac{\text{Частный коэффициент текучести}}{\text{Общий коэффициент текучести}}$
Коэффициент постоянства состава персонала (Кпс)	$Кпс = \frac{\text{Колич. работников, проработавших год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$
Коэффициент замещения (Кз)	$Кз = \frac{\text{Колич. принятых} - \text{Колич. выбывших}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$
Коэффициент внутренней мобильности персонала (Квм)	$Квм = \frac{\text{Колич. работников, сменивших должн. за год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$

*Примечание:* сост. по [28, с. 526–527].

3. *Анализ профессионально-квалификационного состава* позволяет оценить обеспеченность организации необходимым персоналом и рациональность его использования, а также потребность в обучении работников. Проводить данный анализ следует как по всей совокупности, так и дифференцированно по отдельным профессиям, должностям и категориям. Это трудоемкий процесс, который осуществляется по следующим направлениям (табл. 2.5).

### Направление и содержание деятельности анализа профессионально-квалификационной структуры персонала

Направление	Содержание деятельности
Анализ требуемого состава персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оценка штатной структуры персонала (должности и квалификационные требования);</li> <li>– оценка профессиональной, функциональной и квалификационной структуры персонала;</li> <li>– оценка неквалифицированной и малоквалифицированной структуры персонала</li> </ul>
Анализ фактического состава персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оценка соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала;</li> <li>– оценка степени соответствия квалификационного уровня работников сложности выполняемых ими работ;</li> <li>– оценка соответствия требуемой и фактической численности работников по профессии (специальности)</li> </ul>
Анализ рациональности расстановки персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оценка целесообразности использования персонала;</li> <li>– оценка несоответствия профессионально-квалификационным требованиям;</li> <li>– оценка зависимости между квалификацией работника, сложностью выполняемой им работы и размером заработной платы;</li> <li>– оценка возможности перестановки персонала и потребности в привлечении специалистов</li> </ul>
Анализ потребности в обучении	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оценка потребности в приобретении практических навыков, стажировке, повышении квалификации, дополнительного профессионального образования</li> </ul>

4. *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.).

#### 2.2.2. Анализ трудовых показателей

Анализ трудовых показателей персонала лежит в основе аудита кадрового потенциала и позволяет оперативно оценить правильность кадровой политики [2].

Объектом анализа выступают показатели трудовой деятельности работников организации, а цель состоит в проверке экономической эффективности труда и определении потенциала организации за счет увеличения производительности труда работников, рационального использования их рабочего времени [45, с. 81].

Исследование трудовых показателей заключается в анализе их количественных и качественных составляющих, характеризующих трудовую деятельность персонала организации в целом, структурных подразделений, группы или отдельных работников.

*К количественным трудовым показателям* относятся в первую очередь производственно-экономические показатели:

- производительности труда;
- выполнения трудовых норм (например, выработка продукции на одного работника);
- эффективности использования рабочего времени, включая потери рабочего времени (например, время на выполнение заказа / обслуживание клиента);
- качества продукции, оказываемых услуг, включая число возвратов продукции и общую сумму возвратов;
- числа судов по причине некачественного обслуживания или дефектов продукции;
- экономии материальных ресурсов.

К *качественным трудовым показателям* относят показатели творческой активности персонала, общественной активности в сфере производства 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 – 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.

В процессе анализа трудовых показателей персонала приоритет отдается изучению использования рабочего времени и производительности труда.

Цель *анализа использования рабочего времени* – выявить степень использования рабочего времени, причин его потерь и возможностей их уменьшения с целью увеличения производительности труда.

Данный анализ 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 человеко-часов. Сравнение плановых показателей с фактическими обнаруживает потери рабочего времени в абсолютных единицах и процентах [32, с. 45–46].

В ходе анализа эффективности использования рабочего времени составляется таблица, содержащая значения следующих показателей, выраженные как относительное отклонение (в процентах) фактических данных от плановых:

- среднесписочное количество работников;
- общее количество отработанных дней;
- среднее количество отработанных дней одного работника;
- количество дней неявки на работу с указанием причины;
- средняя продолжительность рабочего дня;
- среднее количество часов работы одного работника в день;
- общее количество отработанных часов.

Для более детального изучения структуры рабочего времени по организации в целом, отдельным категориям и группам работников формируется *фотография рабочего времени*, в процессе которого устанавливаются целодневные и внутрисменные потери рабочего времени, вызванные различными объективными и субъективными факторами: отпусками с разрешения администрации; заболеваниями персонала с временной потерей трудоспособности; простоями из-за неисправности оборудования, машин, механизмов или отсутствия сырья, материалов, электроэнергии, топлива и пр.

Кроме того, отдельно следует выделить потери рабочего времени, связанные с *абсентеизмом*. Отметим, что под абсентеизмом понимается уклонение от выполнения трудовых обязанностей без уважительной причины. Уровень абсентеизма определяется как отношение количества рабочего времени, пропущенного персоналом в течение определенного периода (например, года), к общему объему рабочего времени организации за данный период времени [17, с. 175]. Снижение потерь рабочего времени представляет собой потенциал 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*. Целью анализа производительности труда является установление уровня и динамики производительности труда, степени использования резервов для ее роста, обеспечение прибыльности и конкурентоспособности организации. Производительность труда характеризуется соотношением результатов и затрат труда, т.е. отношением количества продукции, произведенной за период времени, к количеству ресурсов, потребленных для создания этой продукции [45, с. 83–84].

Для оценки производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей.

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 – 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 [18, с. 69–70].

Таким образом, проведение аудита кадрового потенциала организации способствует повышению производительности труда и эффективности производства.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите объект аудиторской проверки кадрового потенциала организации.
2. Определите цель и задачи аудита кадрового потенциала.
3. Перечислите показатели оценки движения персонала.
4. Раскройте направления и содержание деятельности анализа профессионально-квалификационной структуры персонала.
5. Перечислите информационные источники для анализа количественных трудовых показателей работников.
6. Охарактеризуйте ключевые составляющие трудовых показателей персонала.
7. Перечислите показатели, применяемые для оценки производительности труда.
8. Раскройте значение понятия «абсентеизм».

### **2.3. Аудит организационной структуры управления персоналом**

Аудит организационной структуры управления персоналом предполагает анализ деятельности, осуществляемой в области управления персоналом всеми ее субъектами, а именно деятельности топ-менеджмента, линейных руководителей, специализированных подразделений и коллегиальных органов.

В рамках аудита осуществляется:

- оценка места службы управления персоналом в общей организационной структуре;
- оценка структуры службы управления персоналом, ее соответствия стратегическим целям организации.

Функциональное разделение труда в системе управления персоналом анализируется посредством:

- оценки штатной структуры служб/отделов, осуществляющих функции управления персоналом;
- функционального разделения труда и взаимодействия между руководителями различного уровня, влияния данных взаимоотношений на процесс управления персоналом (табл. 2.6).

Организационная структура службы управления персоналом определяется как объективными (размером предприятия и объемом выполняемой работы по каждой функции), так и субъективными факторами (видением руководителей целей организации и роли, отводимой персоналу).

## Показатели аудита организационной структуры системы управления персоналом

Объект аудита	Показатель	Значение
Служба управления персоналом	Коэффициент количественной укомплектованности службы	100%
	Коэффициент качественной укомплектованности службы управления персоналом	100%
Линейные руководители	Коэффициент качественной укомплектованности линейных руководителей	100%
	Уровень административной нагрузки	*
	Степень вовлеченности линейных руководителей в процесс принятия кадровых решений	*
Коммуникации	Степень взаимодействия служб управления персоналом линейными руководителями и другими подразделениями	*
	Коэффициент скорости принимаемых решений	*
	Коэффициент качества предоставляемой информации	100%
	Коэффициент дублирования функций управления	0
Качество функций управления	Коэффициент использования технических средств управления при выполнении функций	1
	Коэффициент организации рабочих мест исполнителей	1
	Коэффициент нормирования труда исполнителей функций	1
	Коэффициент регламентации функций управления	1
	Коэффициент использования рабочего времени в производственных подразделениях, зависящих от работы аппарата управления	0

\*Устанавливается применительно к конкретной организации в зависимости от целей, категорий персонала и прочих факторов.

Исходя из состава необходимых функций по управлению персоналом (от планирования до высвобождения персонала, социального развития, нормирования и оплаты труда) и объема работ по каждой из них, организационная структура службы управления персоналом может принимать различные формы, подразделения могут укрупняться и разукрупняться, получать различные названия (отделы, департаменты, подотделы, группы).

Инициаторами аудита деятельности службы часто выступают акционеры (проверка рентабельности вложений в персонал), руководители организации (проверка финансовых и количественных показателей), а также сами службы управления персоналом, стремящиеся доказать собственную полезность.

*Оценка деятельности службы управления персоналом* – планомерно организованный процесс, направленный на соотнесение издержек и результатов, связанных с непосредственной деятельностью службы управления персоналом и соизмерением этих результатов с итогами работы всей организации [33, с. 25].

Аудит деятельности базируется на определении содержания и показателей оценки деятельности службы управления персоналом, которые можно рассматривать как итоговые индикаторы их работы (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Направления оценки службы управления персоналом

Направления оценки службы управления персоналом состоят из пяти групп по сходным признакам.

**К первой группе** относятся показатели, связанные финансовыми затратами на персонал:

- расходы на персонал как процент от прибыли организации, процент от операционных расходов, процент от товарооборота;
- средние затраты на персонал – варьируются в зависимости от отрасли, в которой функционирует организация;
- доля ФОТ в общих затратах на персонал, в операционных расходах;
- средняя заработная плата одного работника по организации;
- ФОТ на одного работника организации;
- темп роста средней заработной платы в сравнении с темпом увеличения доходов – коэффициент опережения;
- динамика выручки на одного человека, человеко-час;
- среднегодовая выработка на одного работника.

По этим показателям обычно судят об эффективности службы управления персоналом.

**Вторую группу** составляют показатели, напрямую не связанные с кадровыми затратами. Как правило, они носят статистический характер. Например, коэффициент оборота по приему персонала, оборота по выбытию, текучести персонала, замещения и постоянства кадрового состава организации, соотношение численности основного и вспомогательного персонала.

**В третью группу** входят количественные и качественные показатели. К количественным относят численность персонала (среднесписочная, явочная), эффективность использования рабочего времени; выработку продукции на одного человека; сбалансированность количества рабочих мест и числа работников организации (потребность или избыток персонала).

Группа качественных показателей включает в себя:

*Профессионально-квалифицированный потенциал:*

- профессиональная структура персонала – соответствие профессионального уровня специалистов службы целям, задачам, стратегии развития организации;
- квалификационная структура персонала – соответствие квалификационного уровня сотрудников службы решаемым ими задачам, выполняемым функциям;
- образовательный уровень специалистов службы: соответствие уровня, профиля образования выполняемой работе;
- структура персонала по стажу работы может рассматриваться как по профилю, так и по стажу работы в организации;
- частота повышения квалификации сотрудниками.

*Психофизиологический потенциал:*

- половозрастная структура персонала – соотношение групп работников по гендерному и возрастному признакам;
- интенсивность труда – оценивается двумя основными показателями: плотность рабочего времени и темп труда (скорость выполнения рабочих операций);
- показатели заболеваемости (общий и профессиональный).

*Творческий потенциал.* В качестве показателей данного вида потенциала выступают рацпредложения и разные инновационные изобретения, участие в разработке инноваций, профессиональных конкурсах и т.п.

*Мотивационный потенциал:*

- показатель удовлетворенности трудом, который включает два компонента: удовлетворенность базовыми условиями труда (уровень и система оплаты, санитарно-гигиенические условия, организация работ) и удовлетворенность содержанием труда (важность и содержательность работы, ее престижность и др.).

Показатели **четвертой группы** позволяют оценить численный и профессиональный состав непосредственно самой службы управления персоналом. К основным из них относят количество работников (соответствие численности специалистов службы трудоемкости выполняемых ими работ) и их уровень квалификации.

**Пятая группа** связана с функциональной эффективностью службы управления персоналом. Показатели оценки эффективности выбираются индивидуально, в зависимости от конкретной функциональной направленности.

*Подбор и адаптация персонала:* % вакансий, закрытых внешними кандидатами за счет внутренних переводов; средний показатель закрытия вакансий по различным источникам; средняя стоимость заполнения вакансии; выполнение плана по найму (ежемесячного, годового); текучесть общая по организации



и ключевым позициям; % вакансий, заполненных из состава кадрового резерва; среднее время заполнения одной вакансии; % работников, прошедших испытательный срок; средние затраты на адаптацию одного работника; средние затраты на подготовку одного наставника; индекс лояльности работников.

*Обучение персонала:* % выполнения запланированных мероприятий; % обученных работников; количество часов обучения на одного работника; затраты на обучение одного работника; доля бюджета обучения в общих затратах на персонал.

*Кадровый резерв и продвижение:* % работников, сделавших вертикальную карьеру; ротаций; текучести среди резервистов; зачисленных в кадровый резерв; эффективность подготовки руководителей; средний срок пребывания в резерве; готовность резерва.

*Мотивация и оплата труда:* средняя заработная плата на одного работника; доля мотивационной составляющей в компенсационном пакете работников (соотношение постоянной и переменной заработной платы); среднее время переработки на одного работника; % затрат на социальный пакет в общей сумме затрат на персонал; соответствие рыночному уровню заработной платы; исполнение бюджета на программы нематериальной мотивации; экономический эффект.

*Оценка персонала:* % работников, охваченных оценкой; % работников, успешно прошедших оценку.

*Развитие корпоративной культуры:* % затрат на развитие корпоративной культуры в объеме товарооборота в организации; % затрат на персонал; степень конфликтности, усвоения культуры работниками, креативности и согласованности действий.

*Кадровый учет:* отношение фактического количества ошибок, допущенных по вине работника при формировании личных дел, проверке табелей, которые привели к ошибке в расчете заработной платы, налогов и задержке сдачи отчетности в фонды (ФОМС, ПФР), к нормативному количеству ошибок (в процентах)<sup>1</sup>; своевременность и правильность документооборота (ежемесячно); отсутствие штрафов и предписаний по результатам внешних проверок трудовых инспекций и др.

В современных условиях эффективность деятельности службы управления персоналом и ее оценка выступают преимущественным фактором конкурентоспособности и совершенствования организации.

Оценка уровня эффективности деятельности службы управления персоналом может осуществляться посредством анализа выполнения функций общего управленческого характера (планирования, организации, координации и контроля работы по управлению персоналом), анализа реализации которых может быть произведен на основе следующих показателей (табл. 2.7).

Таблица 2.7

### Показатели оценки уровня эффективности деятельности службы управления персоналом

№ п/п	Функция	Показатель
1	Уровень организации планирования работы по управлению персоналом	1.1. Наличие/отсутствие концепции и планов по управлению персоналом. 1.2. Степень соответствия концепции и планов по управлению персоналом с планами развития организации в целом. 1.3. Факт закрепления обязанностей по планированию кадровых мероприятий за отдельными сотрудниками. 1.4. Статус участников (должностной, профессионально-квалификационный), имеющих отношение к планированию работы по управлению персоналом. 1.6. Объем полномочий участников, имеющих отношение к планированию работы по управлению персоналом. 1.7. Фактическое участие высшего руководства организации в разработке планов по управлению персоналом. 1.8. Фактический уровень исполнения планов и бюджетов
2	Уровень организации работы службы управления персоналом	2.1. Наличие/отсутствие должностных инструкций специалистов службы. 2.2. Качество должностных инструкций (соответствие выполняемым функциям, нормам законодательства, актуальным требованиям кадровой работы). 2.3. Уровень развития материально-технической базы службы. 2.4. Уровень организации труда сотрудников службы. 2.5. Качество организации коммуникаций между подразделениями по вопросам управления персоналом.

<sup>1</sup> Нормативное количество ошибок устанавливается исходя из количества операций по движению (приему, увольнению, переводу, уходу в отпуск) работников за месяц.

№ п/п	Функция	Показатель
		– количество обращений в службу руководителей структурных подразделений; – степень эффективности, полезности взаимодействия. 2.6. Факт использования новых или оптимизации проверенных кадровых технологий, методов, процедур
3	Уровень координации действий внутри службы управления персоналом	3.1. Наличие/отсутствие, уровень разделения обязанностей между специалистами службы. 3.2. Наличие/отсутствие разграничения ответственности за выполнение работы между специалистами службы. 3.3. Уровень согласования совместных действий специалистов службы, линейных и высших руководителей
4	Уровень организации контроля работы службы по управлению персоналом	4.1. Наличие/отсутствие в положении о структурном подразделении сведений о контроле деятельности службы. 4.2. Факт использования службой управления персоналом различных видов контроля (предварительный, текущий, заключительный). 4.3. Наличие/отсутствие разработанных инструментов контроля (стандартов, планов, мониторинга и др.). 4.4. Факт закрепления обязанностей по контролю функций за отдельными исполнителями. 4.5. Факт проведения заседаний комиссий, специальных социологических исследований. 4.6. Наличие/отсутствие отчетов о состоянии управления персоналом в организации. 4.7. Факт информирования работников о результатах контроля, степень информированности работников

Оценку уровня эффективности управленческой деятельности службы управления персоналом необходимо проводить, основываясь на анализе нормативно-правовых документов организации, а также изучения мнений экспертов, в качестве которых могут выступить руководитель, линейные менеджеры предприятия, руководитель и специалисты службы управления персоналом.

Для оценки эффективности деятельности службы управления персоналом используются также бенчмаркинг, оценка по сбалансированной системе показателей (ССП), метод возврата инвестиций (ROI), методики Д. Ульриха и Д. Филипса.

Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом – формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с показателями других организаций и с целями организации.

Таким образом, аудит организационной структуры управления персоналом позволяет выявить соответствие ее задач и функций целям организации, понять роль и положение в структуре организации, определить уровень эффективности деятельности и направления для оптимального функционирования кадровых процессов системы управления персоналом.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что представляет собой аудит службы управления персоналом?
2. Как уровень квалификации и опыт работы специалистов службы управления персоналом влияет на деятельность организации?
3. Опишите методику проведения аудита службы управления персоналом по направлениям.
4. Определите показатели оценки по общим функциональным признакам управленческой деятельности.

### **2.4. Аудит кадровых процессов**

Аудит кадровых процессов (аудит кадровых функций) – направление кадрового аудита, позволяющее определить состояние и перспективы развития каждого из процессов управления персоналом в организации, оценить эффективность их реализации.

Объект аудита кадровых процессов – весь спектр функций управления персоналом, посредством которых реализуются интересы организации.

Цель аудита кадровых процессов – оценка состояния, степени соответствия кадровых процессов целям и стратегии развития организации, их влияния на дальнейшее развитие кадрового потенциала организации.

Основными составляющими аудита кадровых процессов можно назвать:

- 1) аудит кадровой политики организации;
- 2) аудит найма и увольнения персонала;
- 3) аудит адаптации персонала;
- 4) аудит аттестации, обучения и развития персонала;
- 5) аудит мотивации и стимулирования труда (табл. 2.8).

Таблица 2.8

#### Составляющие аудита кадровых процессов

Объект аудита	Организационные задачи
Кадровая политика организации	Оценка текущего состояния кадровой политики. Оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями
Найм персонала	Оценка результативности найма: – технология и особенности работы с источниками набора; – система требований к персоналу, претендующему на вакансии; – технология отбора кандидатов на вакантные должности
Увольнение персонала	Изучение фактических данных о количестве и качестве персонала, уволенного с предприятия. Оценка состояния трудовых отношений в процессе высвобождения персонала
Адаптация персонала	Анализ используемых методов адаптации, оценка их эффективности. Выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации
Аттестация персонала	Охват сотрудников аттестацией. Анализ применяемых видов, оснований и периодичности проведения аттестации. Анализ работы аттестационной комиссии. Оценка направленности и эффективности аттестационных процессов в организации
Развитие и обучение персонала	Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствия целями организации. Изучение содержания и продолжительности обучения. Оценка эффективности обучения, фактических результатов. Работа с кадровым резервом
Мотивация и стимулирование труда	Анализ используемых форм и систем стимулирования. Оценка социальной политики как инструмента мотивации работников

Аудит кадровых процессов – наиболее информационно насыщенное направление кадрового аудита. Аудит каждого кадрового процесса имеет свою специфику и методику исследования. При этом необходимо отметить, что в зависимости от исследовательской позиции оценка состояния того или иного кадрового процесса может быть различной.

#### 2.4.1. Аудит кадровой политики организации

*Аудит кадровой политики организации* – направление аудита кадровых процессов, предполагающее оценку текущего состояния кадровой политики, степени её соответствия целям и задачам, стратегии развития организации, а также её связи со спецификой организации и внешними условиями.

Основным методом для проведения данного исследования выступает анализ документов, например изучение стратегии развития предприятия, перспективных планов развития организации, устава и кодекса корпоративной культуры фирмы и т. п., их соответствия друг другу, а также экспертное интервью, например с руководителем или линейными менеджерами относительно реального состояния кадровой политики предприятия. Соотношение результатов анализа документов (как нормативного состояния) и интервью с экспертами (как реального состояния) позволит оценить состояние кадровой политики предприятия, выявить проблемы.

#### 2.4.2. Аудит найма и увольнения

*Аудит найма* – оценка эффективности управления процессом подбора и отбора персонала. Эффективность найма определяет, насколько потенциальный работник способен выполнять конкретные

профессиональные функции и насколько его производственное поведение обеспечивает достижение внутренних целей организации.

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 договоры;
- 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.

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;
- эффективность найма персонала.

Рационально вначале ознакомиться с планированием и прогнозированием потребности в персонале, мероприятиями покрытия потребности в персонале.

Далее необходимо собрать сведения, характеризующие эффективность процесса:

- отношение числа откликнувшихся на объявление о вакансии к числу получивших приглашение на участие в конкурсе на неё (аудит набора);
- отношение числа получивших приглашение на участие в конкурсе к количеству принятых на работу (аудит отбора);
- отношение числа принятых на работу к числу оставшихся на работе или к числу тех, кто адаптировался или удовлетворяет руководство (аудит подбора);
- время существования вакансии (соотношение фактического и нормативного времени закрытия вакансии);
- уровень взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, конкурирующими организациями;
- оценка затрат на набор, отбор, подбор персонала [36].

Необходимо обратить внимание на деятельность вновь принятых работников, учитывая следующие сведения:

- 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 подбора и отбора персонала;
- финансовые затраты на размещение объявлений и рекламу вакансий, договоры с кадровыми агентствами, изготовление анкет, вопросников, методик тестирования;
- амортизация специального оборудования для тестирования.

В связи с меняющимися условиями и требованиями внутренней и внешней среды организации модифицируется и процедура найма, что требует особого внимания со стороны специалистов кадровой службы.

*Аудит увольнений* позволяет оценить состояние трудовых отношений в процессе сокращения и высвобождения персонала и преследует две основные цели: оценка соблюдения положений законодательства при сокращении и высвобождении персонала; оценка эффективности деятельности, направленной на закрепление кадрового потенциала организации.

Основные источники информации:

1) списки уволенных – аудитор запрашивает в кадровой службе по трём отдельным подгруппам сотрудников:

- уволенные по собственному желанию;
- уволенные по инициативе работодателя;
- уволенные в связи с выходом на пенсию.

Для анализа целесообразно выявить следующие данные:

1) дата увольнения; фамилия; профессия, должность; общий стаж работы в организации; образование, специальность, дата рождения, сведения о трудоустройстве на новом месте работы и т.п.;

2) отчеты с показателями движения персонала – показатели оборота, сменяемости, текучести, динамика которых позволяет оценить количественные данные по персоналу организации в целом, по отдельным категориям;

3) внутренние документы организации по вопросам увольнения – приказы, зарегистрированные заявления, жалобы, решения профсоюзной организации и т.п.;

4) сведения о мероприятиях 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;

– влияние 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.

В ряде организаций при увольнении по собственному желанию практикуется применение заключительного интервью. Заключительное интервью – это специально организованное собеседование менеджера по персоналу с увольняющимся, которое позволяет взвешенно оценить факт увольнения и его последствия, оказать психологическую поддержку при необходимости, получить дополнительную информацию о состоянии дел в организации. Полученная из интервью информация может послужить основой для развития персонала, отношений между сотрудниками, трудового коллектива в целом.

### 2.4.3. Аудит адаптации персонала

Формирование кадрового состава включает процесс адаптации персонала. Многие исследователи сходятся во мнении, что уход вновь принятого сотрудника через 3–6 месяцев из организации связан со сбоями в нормативном процессе адаптации.

*Аудит адаптации персонала* – процесс оценки эффективности взаимного приспособления работника и организации с учетом профессиональных, социальных и организационно-экономических условий труда.

Анализируя действенность механизма адаптации персонала, аудитор определяет:

– особенности организационного обеспечения адаптации вновь принятого персонала (ответственные за процесс участники процесса);

– используемые методы адаптации, оценку их эффективности;

– наличие программы адаптации по категориям работников;

– наличие института наставничества;

– проблемы, возникающие в период адаптации и др.

Проводя аудит процесса адаптации, необходимо собрать сведения, характеризующие деятельность вновь принятых работников:

- показатели текучести кадров по персоналу, принятому за последнее время: месяц, три месяца, полугодие, год;
- статистику нарушений режима труда среди вновь принятых работников по видам, причинам и периодам нарушений (нарушения трудового распорядка, режима технологии, техники безопасности);
- показатели производительности, качества труда вновь принятых работников;
- процент работников, успешно прошедших испытательный срок;
- средние затраты на адаптацию одного работника и подготовку одного наставника;
- индекс лояльности работников.

Такой анализ позволит оценить эффективность процесса адаптации работников.

Продуктивность деятельности по проведению адаптации новых работников можно оценить, анализируя специально разработанную программу, которая должна раскрывать следующие общие вопросы:

- общее представление об организации: тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения;
- оплата труда в организации;
- дополнительные льготы: виды страхования; выходные пособия; пособия по болезни и т.п.;
- возможности обучения на работе;
- охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;
- отношения работников с профсоюзом; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; дисциплина и взыскания;
- питание, комнаты отдыха, другие социальные услуги.

Программа адаптации охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники, раскрывая:

- представление сотрудникам подразделения;
- функции подразделения, цели и приоритеты; структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями;
- обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы.

#### **2.4.4. Аудит аттестации персонала**

Аттестация является одним из методов деловой оценки персонала, широко распространенным в странах с развитой рыночной экономикой. Аттестация предполагает установление соответствия уровня знаний и квалификации работника занимаемой им должности или должности, на которую он претендует.

Главная цель аттестации заключается в установлении соответствия сотрудника своей должности на основе объективной оценки его профессиональной деятельности. Аттестация проводится для 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.

Сегодня, несмотря на актуальность 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:

- 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, которые пока законодательством не установлены. Отсюда 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 не отмечено. Критерии оценки деятельности работников можно разделить на три основные группы:

- результативность труда;
- профессиональное поведение;
- личностные качества.

Основные источники информации:

- штатное расписание;
- положения о структурных подразделениях;
- должностные инструкции, описания работ и должностей;
- документы по учету кадров;
- коллективный договор;
- трудовые договоры;
- 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.

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.

#### **2.4.5. Аудит развития и обучения**

Аудит развития и обучения персонала – комплексная оценка процесса повышения качества человеческих ресурсов организации, приведения их к нормативному, желательному состоянию, отвечающему требованиям внутренней и внешней среды организации, ее актуальным и перспективным задачам.

Основные направления и комплексные задачи проверки:

- 1) оценка существующей системы обучения, переподготовки, повышения квалификации сотрудников с точки зрения количества прошедших обучение, объема и затрат на обучение и т.п.;
- 2) оценка деятельности структур в организации, отвечающих за обучение и развитие персонала;
- 3) оценка соответствия качества образовательных программ современным требованиям, условий, в которых проходит обучение персонала;
- 4) оценка эффективности обучения через анализ фактических результатов деятельности прошедших обучение, изменения показателей производительности труда, мотивации к труду и социально-психологического климата и т.д.

Аудит существующей системы обучения персонала с точки зрения количества прошедших обучение, объема и затрат на обучение производится путем сопоставления плановых и фактических показателей системы обучения. В связи с этим на первом этапе аудита необходимо определиться с нормами исследуемых показателей.

Источники информации:

- Положение о корпоративном обучении,

- Положение о работе с кадровым резервом,
- Программы развития кадрового потенциала,
- Сметы на обучение персонала и статьи затрат.

В зависимости от целей и задач аудита число исследуемых показателей может варьироваться. Приведем методику расчета некоторых из них:

1) отношение числа обученных за год сотрудников компании к общей численности сотрудников организации:

$$П_1 = Ч_о / Ч,$$

где  $Ч_о$  – число обученных за год сотрудников компании;

$Ч$  – общая численность сотрудников организации;

2) общий объем обучения, проведенного в компании за год, отнесенный к числу сотрудников компании:

$$П_2 = К_о \times В / К,$$

где  $К_о$  – количество посетивших курс сотрудников;

$В$  – средняя продолжительность курса в человеко-днях;

$К$  – число сотрудников в организации;

3) стоимость одного курса обучения на одного обучаемого:

$$П_3 = С / Ч_о,$$

где  $С$  – стоимость всех курсов, пройденных сотрудниками;

$Ч_о$  – численность обученных сотрудников;

4) затраты на обучение относительно фонда зарплаты:

$$З_{\text{фом}} = З_о / \text{ФОТ},$$

где  $З_о$  – затраты на обучение;

$\text{ФОТ}$  – фонд оплаты труда.

Аудит существующей системы обучения персонала предполагает сравнение фактического и нормативного состояния проанализированных показателей. На основании выявленных несоответствий следует определиться с программой их устранения.

Аудит деятельности структур в организации, отвечающих за обучение и развитие персонала, а также аудит качества образовательных программ, условий, в которых проходит обучение персонала, проводится аналогично общей методике кадрового аудита. В приложении содержится примерный бланк как инструмент исследования для проведения аудита данного процесса.

Аудит эффективности обучения – это процедура оценки влияния обучения на личностные, профессиональные качества сотрудника, на характеристики его трудовой активности, а также оценки экономического и социального эффекта, который получает организация при инвестировании в потенциал своих сотрудников.

Аудит эффективности обучения можно провести, применяя такие методы сбора информации, как опрос, специфические методики («тайный покупатель»), анализ документов, анализ и расчёт экономических показателей.

Данные методы позволяют определить состояние (изменение) следующих показателей:

– степень удовлетворенности участников обучения (понравилось/не понравилось; интересно/не интересно; полезно/бесполезно и др.);

– уровень усвоения участниками обучения соответствующих знаний (знаю/не знаю) – реализуется в процессе проведения тестов, зачетов;

– степень изменения и содержание рабочего поведения участников обучения (изменилось/не изменилось; демонстрация усвоения соответствующих знаний, умений, навыков) – реализуются в ходе непосредственного наблюдения руководителей, включенного наблюдения (методика «тайный покупатель»);

– степень изменения и содержание рабочих показателей участников обучения: производительность, качество труда;

– степень соответствия учебных программ специфике и нуждам предприятия, а также соответствия качества программ профессионального обучения, организационных, «педагогических» и материально-технических ресурсов действующей системы обучения современным требованиям организации систем развития персонала;

– соотношение затрат компании на обучение персонала и прибыли, выраженной в экономических показателях роста производительности труда, фактической прибыли фирмы.



Аудит обучения персонала включает в себя и оценку такого направления кадровой работы, как работа с кадровым резервом предприятия.

*Кадровый резерв* – «запас» квалифицированных специалистов, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми, личностными качествами, а также необходимым опытом работы и отвечающих определенным требованиям для оперативной замены выбывших сотрудников, занимающих руководящие должности.

Кадровый резерв организации формируется для решения трех главных задач: 1) потребность в ротации кадров, занимающих руководящие позиции в течение длительного времени, на более молодые; 2) создание кадрового резерва на случай неожиданной отставки, ухода ключевых работников; 3) обеспечение наибольшей эффективности функционирования организации за счет планирования кадрового резерва, т.е. возможности заранее просчитывать карьерный рост ключевых работников.

*Аудит кадрового резерва* – это процедура оценки процесса формирования кадрового резерва предприятия.

Основные источники информации:

- штатное расписание;
- 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 программы подготовки;
- методы приобретения теоретических знаний и практических навыков;
- эффективность профессиональной подготовки.

4. Оценка работы с резервом предполагает:

- 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.

Опыт показывает, что наиболее часто в профессиональном сообществе обсуждается проблема анализа порядка формирования кадрового резерва на предприятии.

#### **2.4.6. Аудит мотивации и стимулирования труда**

Аудит мотивации и стимулирования персонала – процедура оценки используемых форм и систем стимулирования, их соответствия кадровой политике компании в целом и существующим потребностям персонала в частности.

Цели аудита мотивации и стимулирования персонала зависят от:

- целей руководителя;
- особенностей состояния и работы организации (ее размера, источника финансирования, типа кадровой политики и т.д.);
- состояния рынка труда (высокая текучесть кадров в отдельных отраслях или застой по ключевым профессиям).

В качестве мотиваторов и стимулов рассматривается система вознаграждения и компенсаций, включающая:

1) единовременные поощрительные выплаты:

- вознаграждения по итогам работы за год (квартал, месяц),
- вознаграждения за выслугу лет (стаж работы),
- единовременные (разовые) премии;

2) материальные неденежные формы поощрения:

- выдаваемые работникам акции,
- ценные подарки, поездки;

3) моральные формы поощрения (благодарности, грамоты, похвала и др.);

4) составляющие социальной политики организации, обеспечивающие:

- организацию и условия труда (состояние рабочих мест, обеспечение питания, отдыха);
- бытовые условия работников (возможность приобретения жилья, получения ссуды);
- организацию досуга (спортивные залы, бассейн, театр, к/театр, клубы по интересам);
- поддержание здоровья (в санаториях, профилакториях, группах здоровья, домах отдыха и т.п.).

Показателями при проведении аудита могут быть:

- принципы и частота премиальных выплат;
- коэффициент охвата работников неденежными формами поощрения;
- общее количество выдаваемых наград и коэффициент охвата работников по подразделениям;
- уровень санитарно-гигиенических условий труда;
- количество дней временной нетрудоспособности;
- доля работников, поправивших свое здоровье в санаториях, домах отдыха и т.п.;
- наличие и строительство объектов социально-культурного назначения.

В процессе исследования действующей системы стимулирования изучается роль, отведенная высшему руководству и линейным менеджерам в процессе осуществления стимулирующих воздействий (анализ документов, методы опроса). Выполняется оценка мотивационного потенциала персонала организации. При решении данной задачи проводится диагностика мотивационной сферы работников, выявляются актуальные и базовые потребности сотрудников, производится оценка областей демотивации, требующих оперативной коррекции.

Основные источники информации:

- коллективный договор;
- должностные инструкции;
- трудовые договоры;
- паспорта рабочих мест;
- документы, подтверждающие выплаты и расходы, связанные с льготами и компенсациями работникам, занятым на работах с вредными условиями труда;
- 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.

Традиционно для изучения структуры мотивации личности используются такие методы сбора информации, как опрос (анкетирование и интервьюирование) и психологические тесты, с помощью которых определяется степень соответствия действующей системы мотивации мотивам работников.

В комплексном расчете эффективности мероприятий по мотивации и стимулированию приоритет отдается оценке социальной составляющей эффективности. Социальный эффект должен быть выражен, прежде всего, в удовлетворенности персонала условиями труда, усилении мотивации, сохранении трудоспособности, сокращении заболеваемости.

По результатам оценки составляются рекомендации по изменению стратегии, структуры, процедур и содержания системы мотивации персонала.

Таким образом, аудит кадровых процессов позволяет не только получить информацию о текущем, актуальном, фактическом состоянии реализуемых кадровых функций, но и на основе научно обоснованного знания о них прогнозировать, предугадывать развитие процессов в будущем, что, несомненно, имеет положительное значение для оперативного и стратегического управления организацией.

### **Контрольные вопросы**

1. Что представляет собой аудит кадровых процессов? Определите его объект и предмет. Какие направления аудита кадровых процессов Вы можете назвать? В чем сущность каждого из направлений?

2. В чем специфика процессов набора, отбора, подбора и найма персонала? Опишите методику проведения аудита формирования кадрового состава.

3. В чем сущность аудита развития и обучения персонала? Какова методика проведения аудита данной направленности?

4. Что представляет собой аудит мотивации и стимулирования персонала? Как связаны такие направления аудита кадровых процессов, как аудит вознаграждений и аудит мотивации и стимулирования персонала?

5. Как социально-психологический климат в коллективе влияет на деятельность организации? Сказывается ли он на производительности труда и других экономических показателях деятельности организации?

6. Что представляет собой аудит адаптации персонала? Какие методы можно применять для анализа?

7. Раскройте мотивирующую сущность социальной политики организации.

8. Опишите этапы и методику проведения аудита аттестации, определите возможности использования его результатов.

### Раздел 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

#### Задание 1

Проанализируйте динамику кадрового состава организации (табл. 3.1). Какие тенденции в развитии кадровой ситуации имеют место?

Таблица 3.1

Кадровый состав организации

№ п/п	Показатели	2013	2014	2015	2016	2017	Изменения
1	Кол-во сотрудников по штатному расписанию	1044	1035	1041	922	923	-121
2	Численность работников	865	865	845	834	826	- 39
	женщин	668	673	678	682	625	- 43
	мужчин	197	192	167	152	201	+4
3	Руководящий состав	114	109	116	115	85	- 29
4	Специалисты	265	270	256	263	263	- 2
5	Технический состав	486	486	473	456	478	- 8
6	Уровень образования:						
	высшее	230	230	232	225	261	+31
	среднее специальное	375	351	350	344	361	-14
7	Укомплектованность штата, %	82,8	83,5	81,1	90,4	89,4	+6
8	Количество уволенных, чел.	91	97	209	115	102	+11
9	Коэффициент текучести кадров, %	10,5	11,2	24,7	13,8	12,3	+2
10	Количество работников, уволившихся в первые полгода работы	7	6	18	12	21	+ 14

#### Задание 2

Изучите описание организации и выявите проблемные области в управлении персоналом. Разработайте в качестве рекомендаций организационную и должностную структуру службы персонала, распределите функции между сотрудниками. Определите приоритетные цели, которые служба персонала должна реализовать в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

Организация ОАО «Сибирский сад» – торгово-производственное объединение по продаже и ремонту садово-огородной техники и инвентаря. Магазины и ремонтные мастерские работают в Новосибирске и 10 городах области. Срок работы на российском рынке – 12 лет. Численность персонала – около 350 человек.

За время существования компания достигла хороших финансово-экономических показателей по уровню прибыльности и в настоящее время занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания продолжает расти, планируется открытие собственного производства, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

Директор – харизматичный лидер, решения принимает быстро и, как правило, единолично. Решения обсуждать не привык, считает, что остальным они и так должны быть понятны. Имеет четкое представление о стратегии компании, но не сообщает о ней работникам, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития. Директору часто не хватает времени на решение текущих вопросов, что приводит к хаотичному управлению.

Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных менеджеров немного, поэтому они часто работают как специалисты, пуская организацию работы подразделений на самотек. Как правило, у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, поскольку они постоянно выполняют не свойственные им функции и поручения директора. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают различные задачи. Многие менеджеры сделали карьеру в компании и работают практически со дня основания.

В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти «поговорить» любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Однако нередко внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т.к. они не понимают ее смысла.

Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и принципов оплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если требовать.

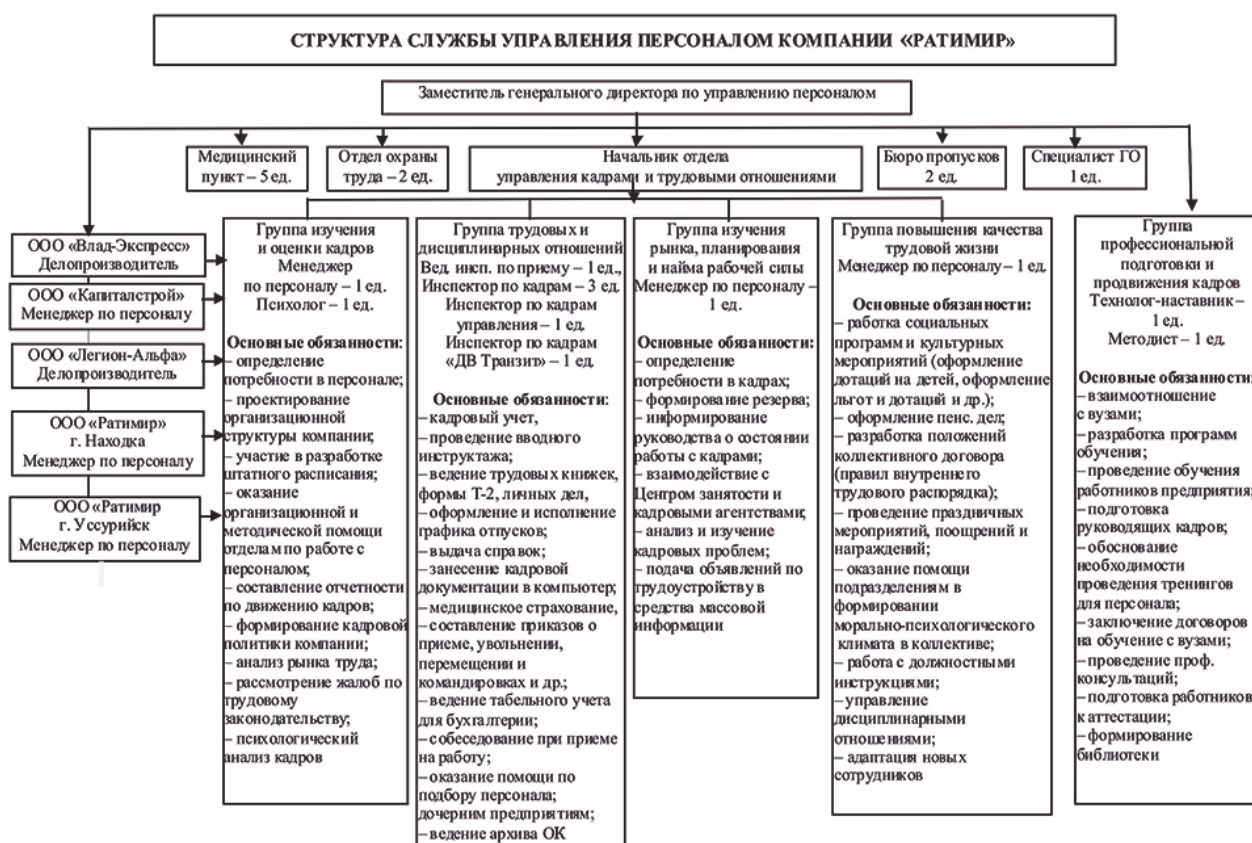
Текущая небольшая, но кадры постоянно нужны, т.к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, поскольку отдел кадров занимается только кадровым учетом. Кроме того, руководитель принимает активное участие в подборе, встречаясь с кандидатами на все должности.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении, других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются.

Все это снижает эффективность деятельности компании и может привести к недостаточной конкурентоспособности.

### Задание 3

Проанализируйте организационную структуру службы управления персоналом компании ОАО «РАТИМИР» и установите организационно-функциональные связи.



### Задание 4

Проанализируйте данные о кадровом составе и кадровой ситуации районной больницы. Сделайте вывод о проблемах в кадровом обеспечении деятельности этой медицинской организации и наметьте пути их решения.

Таблица 3.2

**Динамика численности персонала за 3 года**

Категории	2009	2010	2011	Отклонение за период, %
Общая численность	1591	1460	1355	-15
Врачи	190	175	173	-9
Средний мед. персонал	718	681	636	-12
Младший мед. персонал	354	296	262	-26
Прочие	329	308	284	-14

Таблица 3.3

**Динамика укомплектованности за 3 года**

Категории	Штатные должности, ед.			Занятые должности, ед.			Укомплектованность, %		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Годы	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Всего	1825	1727	1701	1714	1720	1597	87	84	79
Врачи	336	337	331	320	323	309	56	51	52
Средний мед. персонал	776	752	742	741	744	702	92	90	85
Младший мед. персонал	357	330	325	328	330	276	99	89	80
Прочие	356	308	303	325	323	310	92	100	93

Таблица 3.4

**Динамика коэффициента совместительства**

Наименование показателей	Алгоритм расчета показателей	Показатели		
		2009	2010	2011
Коэффициент совместительства врачебных должностей	Число занятых врачебных должностей / Число физических лиц врачей	1,7	1,8	1,8
Коэффициент совместительства должностей среднего мед. персонала	Число должностей, занятых средним мед. персоналом / Число физических лиц среднего мед. пер- сонала	1	1,1	1,1

Таблица 3.5

**Характеристика персонала по стажу работы**

Стаж	Количество сотрудников, %
От 5 до 10 лет	18
10–20 лет	31
20 и более лет	31
От 1 до 5 лет	14
Менее 1 года	6

Таблица 3.6

**Квалификация имеющихся специалистов в процентах от общего количества**

Персонал	Без категории	2 категория	1 категория	Высшая категория
Врачи	10%	19%	13%	58%
Средний мед. персонал	8%	23%	25%	42%

Таблица 3.7

**Данные о средней заработной плате (руб.) и ее динамике по категориям сотрудников**

Категории работников	Среднемесячная заработная плата с учетом доплат за совмещение			Изменения, %
	2009 г.	2010 г.	2011 г.	
Врачи	28 870	30 683	30 480	+5,6
Средний мед. персонал	10 756	10 951	12 862	+19,5
Младший мед. персонал	6024	6679	7037	+16,8
Прочие	8802	9804	13 818	+57

Таблица 3.8

**Движение работников по категориям персонала**

Показатели	Врачи			Средний мед. персонал			Младший мед. персонал			Прочий персонал		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Штатно-плановая потребность	336	337	331	776	752	742	357	330	325	356	308	303
Среднесписочная численность	190	175	173	718	681	636	354	296	262	329	308	284
Доля среднесписочной численности от ШПП, %	56	52	52	93	90	86	99	90	81	92	100	94
Принято	11	4	7	6	21	25	13	15	37	11	16	38
Уволено, всего	14	12	10	26	27	70	44	47	71	51	24	65
по собственному желанию	7	10	4	18	16	32	42	44	51	51	24	65
в т.ч.: по состоянию здоровья	–	–	–	2	4	5	–	–	–	–	–	–
перемена места жительства	4	2	2	3	5	8	–	–	–	–	–	–
по семейным обстоятельствам	–	–	–	–	–	2	–	–	–	–	–	–
сокращение штатов	–	–	–	–	–	16	–	–	20	–	–	–
выход на пенсию	3	–	4	3	2	7	2	3	–	–	–	–

**Задание 5**

На основании представленных данных организации рассчитайте коэффициенты, отражающие интенсивность движения персонала в организации: коэффициент полного оборота, коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент замещения и коэффициент текучести кадров. Проанализируйте полученные результаты и сделайте выводы о тенденциях в развитии кадровой ситуации.

Таблица 3.9

**Кадровая ситуация за период 2012–2014 гг. (чел.)**

Показатели	2012	2013	2014
Штатно-плановая численность	1825	1727	1701
Среднесписочная численность	1591	1460	1355
Принято, всего	41	23	107

Показатели	2012	2013	2014
Уволено, всего	140	109	218
Из них:			
– по собственному желанию	115	89	147
– за прогулы и нарушения	2	3	2
– по состоянию здоровья	2	4	7
– перемена места жительства	7	7	10
– выход на пенсию	13	4	14
– призыв на службу в Вооруженные силы РФ	1	2	-
– сокращение штатов	-	-	36
– перевод в другую организацию	-	-	2

### Задание 6

Проанализируйте данные в нижеприведенных таблицах, характеризующих структуру Администрации муниципального района, и ответьте на вопросы:

1. Какие подразделения самые крупные? Оптимальна ли, на Ваш взгляд, организационная структура, при которой отдельные структурные подразделения имеют малую численность?

2. Какой процент от численности всей Администрации составляет аппарат Администрации?

3. Фактическая численность органов местного самоуправления 77 чел., из них руководителей – 17, специалистов – 60 человек. Надо отметить, что в последние годы соотношение данных категорий значительно изменилось. Если раньше количество руководящих должностей достигало 40%, то в настоящее время их количество от общей численности сотрудников составляет 22%.

Какова оптимальная норма управляемости? В настоящее время норма управляемости оптимальна / превышена / занижена?

4. В таблице «Квалификационная характеристика кадрового состава муниципальной службы» представлены группы должностей, сделайте анализ сбалансированности должностной структуры, посчитайте средний стаж муниципальных служащих, дайте их характеристику по уровню образования.

5. Какие выводы можно сделать, изучив кадровую ситуацию в Администрации муниципального района? Рассчитайте коэффициент постоянства; эффективность использования трудовых ресурсов.

Таблица 3.10

### Численность работников Администрации муниципального района (в абсолютных значениях)

Подразделение	Число сотрудников			Должности	
	Всего	МС	Р	руководитель	специалист
<b>Органы местного самоуправления, в т.ч.</b>	<b>77</b>	<b>72</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>60</b>
<i>Администрация, всего:</i>	<i>54</i>	<i>54</i>			
<i>в том числе:</i>					
Аппарат	5	5			
Отдел туризма и международного сотрудничества	2	2		1	1
Отдел по исполнению административного законодательства	1	1		-	1
Отдел по работе с несовершеннолетними и защите их прав	2	2		-	2
Отдел по делам гражданской обороны	2	2		1	1
Отдел муниципальной службы	2	2		1	1
Общий отдел	6	6		1	5
Отдел бухгалтерского учета	3	3		1	2
Отдел записи актов гражданского состояния	3	3		1	2



Правовое управление	5	5		1	4
Отдел муниципальных контрактов	3	3		1	2
Управление по социальной политике	6	6		2	4
Отдел экономики, инвестиций и развития территорий	3	3		1	2
Служба охраны труда	1	1		–	1
Управление жизнеобеспечения, градостроительства и имущественных отношений	10	10		2	8
<i>Дума</i>	8	7	1	1	7
<i>Финансовое управление</i>	11	11		1	10
<i>Управление образованием</i>	1		1	1	
<i>Хозяйственное управление</i>	3		3	1	2

Таблица 3.11

### Гендерный состав по группам должностей муниципальных служащих

Показатели	Группы должностей				
	высшая	главная	ведущая	старшая	младшая
мужчин	3	7	3	–	–
женщин	6	14	34	9	1

Таблица 3.12

### Квалификационные требования к должностям муниципальной службы

Показатели	Группы должностей				
	высшая	главная	ведущая	старшая	младшая
Наименование должности	Зам. главы, Начальник управления	Начальник отдела, Помощник главы, Зам. нач. управления	Зам. нач. отдела, Главный специалист, Ведущий специалист	Старший специалист	Специалист
Образование	Высшее	Высшее	Высшее	Среднее	Среднее
Стаж работы	6 лет	4 года	2 года	3 года	-

Таблица 3.13

### Квалификационная характеристика кадрового состава муниципальной службы

Показатели	Группы должностей					
	высшая	главная	ведущая	старшая	младшая	
Образование	высшее	9	21	34	–	–
	среднее	–	–	3	9	1
Стаж работы	до 5 лет	1	1	9	5	1
	5–10 лет	2	7	8	4	–
	10–20 лет	4	10	17	–	–
	свыше 20 лет	2	3	3	–	–

## Динамика кадрового состава

Годы	2014	2015	2016
Количество МС	71	77	77

## Задание 7

Проанализируйте статистические данные по показателям кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации и Сибирского федерального округа. Выявите тенденции в развитии кадровой ситуации в России и СФО, определите общие и отличительные характеристики. На основании этих данных сделайте выводы об основных принципах государственной кадровой политики в отношении государственных гражданских служащих.

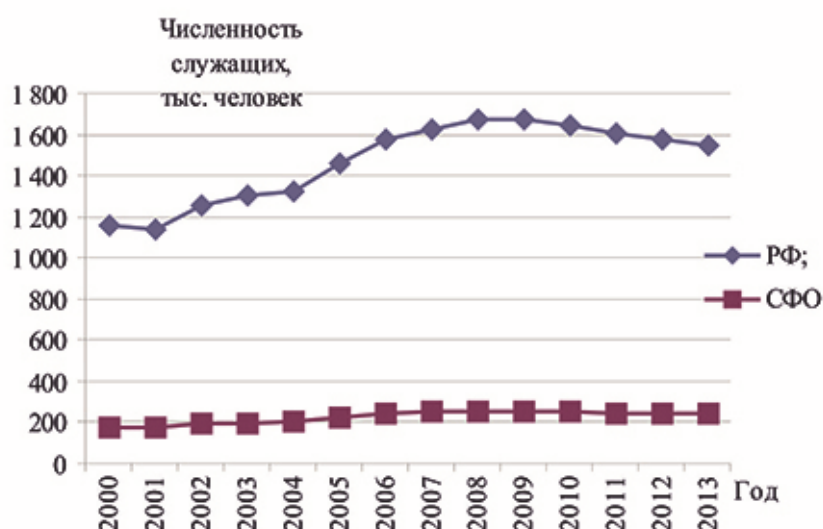


Рис. 3.1. Динамика численности служащих государственных органов РФ и Сибирского федерального округа (тыс. чел.)

Таблица 3.15

## Динамика численности служащих по полу (в % от общего числа служащих)

Категория	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Российская Федерация</i>									
Мужчины	27,9	29,3	29,4	30,5	28,8	28,9	28,3	28,7	28,7
Женщины	72,1	70,7	70,6	69,5	71,2	71,1	71,7	71,3	71,3
<i>Сибирский федеральный округ</i>									
Мужчины	25,8	25,9	26,0	25,8	25,6	25,6	25,7	25,4	25,1
Женщины	74,2	74,1	74,0	74,2	74,4	74,4	74,3	74,6	74,9

Таблица 3.16

## Динамика численности служащих по возрастным группам (в % от общего числа служащих)

Категории	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Российская Федерация</i>									
До 30 лет	22,0	22,5	24,4	27,6	27,8	28,9	27,9	27,9	26,2
30–39 лет	27,3	26,3	25,2	24,6	24,3	24,3	24,3	25,9	26,9

Категории	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
40–49 лет	33,5	32,3	31,1	28,5	27,1	24,5	22,7	21,7	20,9
50–59 лет	14,9	17,1	17,7	18,2	18,8	19,3	19,2	18,8	18,7
60 лет и старше	2,3	1,9	1,6	1,1	1,0	1,5	2,2	2,4	2,3
<i>Сибирский федеральный округ</i>									
До 30 лет	20,7	21,8	22,9	22,7	22,6	20,8	19,1	20,1	21,1
30–39 лет	22,7	23,0	23,3	24,2	25,0	25,0	25,0	26,8	28,6
40–49 лет	32,0	30,4	28,9	27,6	26,3	26,3	26,4	25,1	23,8
50–59 лет	23,6	23,6	23,7	23,8	24,0	25,3	26,6	25,2	23,8
60 лет и старше	1,2	1,3	1,4	1,8	2,2	2,5	2,9	2,8	2,8

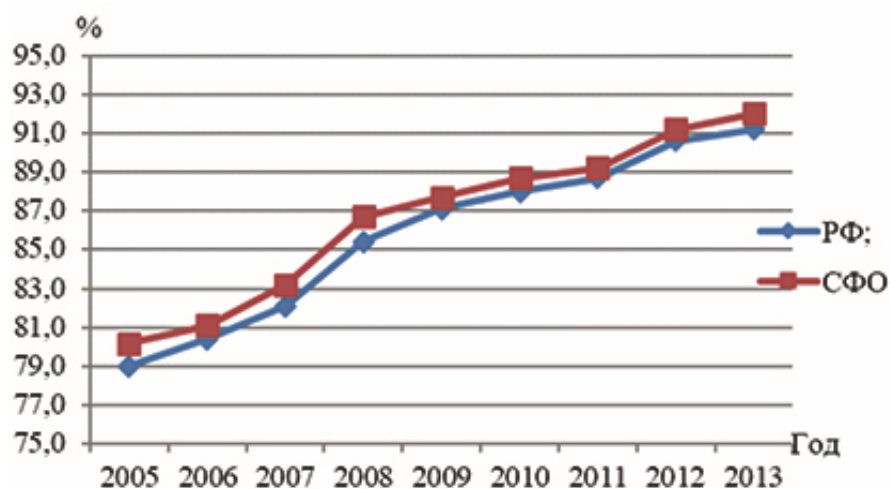


Рис. 3.2. Динамика численности государственных гражданских служащих по уровню образования (в % от общего числа служащих)



Рис. 3.3. Динамика численности служащих, охваченных различными видами дополнительного профессионального образования (% от общего числа госслужащих)

Таблица 3.17

**Динамика численности служащих, охваченных различными видами дополнительного профессионального образования (% от общего числа обученных)**

Вид обучения	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Профессиональная переподготовка	10,0	7,6	6,4	2,4	2,6	3,0	2,0
Повышение квалификации	88,9	91,0	92,7	97,2	96,8	96,1	97,4
Стажировка (всего)	1,1	1,4	1,0	0,4	0,6	0,9	0,6
Вид обучения	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Профессиональная переподготовка	3,0	3,1	2,4	2,1	2,0	1,9	2,0
Повышение квалификации	96,3	96,2	96,8	97,2	97,3	97,5	97,5
Стажировка (всего)	0,7	0,5	0,7	0,6	0,6	0,5	0,4

**Задание 8**

На основе приведенных данных рассчитайте затраты времени специалиста по кадровому делопроизводству, определите необходимую численность работников для выполнения данной функции и предложите вариант оптимального распределения обязанностей между ними.

Таблица 3.18

**Показатели затрат времени на кадровые операции, выполненные в течение месяца работниками отдела кадров**

Наименование операции	Единица измерения	Норматив времени, чел./час	Кол-во	Итог
Оформление больничного листа	(один листок)	0,3	20	
Заполнение и выдача справки с места работы	(одна справка)	0,1	35	
Оформление изменения фамилии	(один работник)	0,11	10	
Составление списка на работающих пенсионеров	(один работник)	0,48	50	
Составление списка работников-юбиляров	(один работник)	0,48	17	
Оформление документов работников уходящих на пенсию	(один работник)	5,7	3	
Оформление справок в органы социальной защиты	(один пенсионер)			
Написание справки		0,14	60	
Регистрация справки		0,03	60	
Отправление справки (написание адреса на конверте)		0,03	5	
Проверка табелей	(один работник)	0,1	1500	
Оформление и выдача постоянного (временного) удостоверения	(одно удостоверение)	0,3	10	
Оформление документов при приеме на работу сотрудников	(один работник)			
Совместители		0,46	18	
Штатные		0,74	43	

Наименование операции	Единица измерения	Норматив времени, чел./час	Кол-во	Итого
Оформление документов при увольнении сотрудников	(один уволенный работник)			
		0,39	56	
Оформление и учет трудовых книжек (заполнение 1-й стр.)	(одна книжка)			
Выписка новой трудовой кн. (внес. тр. стажа)		0,11	43	
Выписка дубликата		0,27	3	
Запись в трудовую книжку	(одна запись)	0,2	40	
Оформление документов по учету движения кадров	(один работник)	0,38	30	
Оформление отпусков	(один работник)	0,11	46	

### Задание 9

АО «Приморскуголь» является одним из ведущих угледобывающих объединений Дальнего Востока, созданного на базе всех угледобывающих предприятий Приморского края. В составе АО «Приморскуголь» находится разрезуправление «Новошахтинское». Проанализируйте статистические данные:

1. Выявите тенденции в развитии кадрового потенциала, кадровой ситуации.
2. Проанализируйте социально-демографическую структуру кадрового состава. Определите средний возраст работников, сделайте выводы.
3. Дайте качественную характеристику кадрового состава.
4. Что можно сказать об опыте работы сотрудников, сделайте анализ и выводы.
5. Рассчитайте коэффициент по приему, текучести, обороту.
6. Определите место и роль службы управления персоналом в организационной структуре разрезуправления.

Таблица 3.19

#### Показатели, характеризующие структуру кадров

Показатели	2014	2015	2016	Отклонение (+ - )		
				2015/2014	2016/2015	2016/2014
	Человек					
Списочная численность персонала за год, всего	964	911	1006	-53	95	42
В том числе:						
Руководящих работников	49,25	49,25	49,25	0	0	0
Удельный вес в общей численности, %	5,1	5,4	4,9	0,3	-0,5	-0,2
Специалисты и служащие	97	93	105	-4	12	8
Удельный вес в общей численности, %	10,1	10,2	10,4	0,1	0,2	0,3
Рабочие	817,75	768,75	851,75	-49	83	34
Удельный вес в общей численности, %	84,8	84,4	84,7	-0,4	0,3	-0,1

## Разделение персонала по гендерному признаку

Структура ППП персонала по полу:	2014	2015	2016	Темп роста, %		
				2015/2014	2016/2015	2016/2014
Женщины, чел.	251	247	253	-4	6	2
Мужчины, чел.	713	664	753	-49	89	40

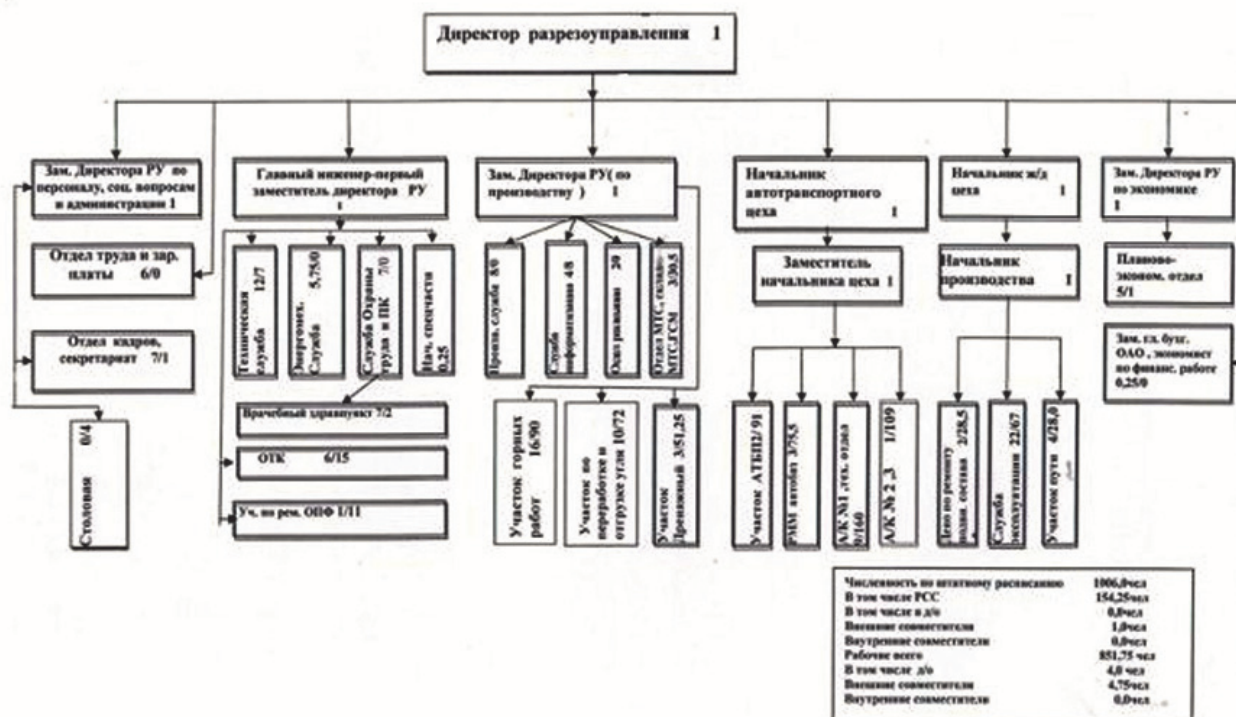


Рис. 3.4. Организационная структура РУ «Новошахтинское» ОАО «Приморскуголь» с 1 января 2017 года

## Возрастная структура персонала

Возрастной состав, чел.	2014	2015	2016	Отклонение (+,-)		
				2015/2014	2016/2015	2016/2014
до 20 лет	0	0	0	0	0	0
20–25 лет	21	23	34	2	11	13
25–30 лет	42	40	56	-2	16	14
30–35 лет	94	93	128	-1	35	34
35–40 лет	125	114	134	-11	20	9
40–45 лет	153	147	158	-6	11	5
45–50 лет	148	131	135	-17	4	-13
50–55 лет	202	186	190	-16	4	-12
55–60 лет	117	98	105	-19	7	-12
60 и старше	62	59	66	-3	7	4

Таблица 3.22

## Динамика образовательного уровня персонала

Показатели	2014	2015	2016	Отклонение					
				2015/2014		2016/2015		2016/2014	
				Абс., чел.	Отн., %	Абс., чел.	Отн., %	Абс., чел.	Отн., %
Списочная численность, чел. всего	964	911	1006	-53	94,5	95	110,4	42	104,4
Высшее образование, чел.	133	132	135	-1	99,2	3	102,3	2	101,5
Среднее профессиональное, чел.	235	225	334	-10	95,7	109	148,4	99	142,1
Начальное профессиональное, чел.	259	237	250	-22	91,5	13	105,5	-9	96,5
Среднее (полное) общее, чел.	337	317	287	-20	94,1	-30	90,5	-50	85,2

Таблица 3.23

## Распределение персонала по стажу работы

Общий стаж	2014	2015	2016	Отклонение (+,-)		
				2015/2014	2016/2015	2016/2014
Менее 1 года	2	1	3	-1	2	1
1–3 лет	15	12	28	-3	16	13
3–5 лет	25	24	46	-1	22	21
5–10 лет	67	64	85	-3	21	18
10–20 лет	203	195	215	-8	20	12
20–30 лет	307	279	278	-28	-1	-29
30–40 лет	282	276	284	-6	8	2
40 и более	63	60	67	-3	7	4

Таблица 3.24

## Информация по приему и увольнению

Показатели	2014	2015	2016	Отклонение					
				2015/2014		2016 / 2015		2016/2014	
				Абс., чел.	Отн., %	Абс., чел.	Отн., %	Абс., чел.	Отн., %
Списочная численность за год, чел.	964	911	1006	-53	94,5	95	110,4	42	104,4
Количество принятых работников за год, чел.	23	18	127	-5	78,3	109	705,6	104	552,2
Количество выбывших работников за год, чел.	47	71	32	24	151,1	-39	45,1	-15	68,1
В том числе:									
– увольнение за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	100	0	100	0	0
– по собственному желанию	47	71	32	24	151,1	-39	45,1	-15	68,1

## Задание 10

Изучите материалы о деятельности организации общественного питания ООО «Тесто».

1. Проведите анализ организационной структуры, функционально-штатной структуры и функциональной матрицы управления ООО «Тесто».

2. Обратите внимание на то, кто из сотрудников выполняет функции по управлению персоналом и каково содержание данных функций.

3. Проведите анализ представленности функций по управлению персоналом в организации. Выявите дублирование функций или, напротив, отсутствие важных функций по управлению персоналом.

4. Разработайте предложения по распределению функций по управлению персоналом между сотрудниками.

ООО «Тесто» – пельменная «Ложки-Плошки» открыта в марте 2015 года. Пельменная располагает 2 залами – для курящих и некурящих, барной стойкой, общее количество посадочных мест – 110. Пропускная способность пельменной составляет более 500 чел. в день.

Предприятие относится к малому бизнесу со всеми присущими ему особенностями функционирования и управления: малой численностью персонала, отсутствием сложной иерархии и простой структурой управления, однородными функциями, концентрацией производства и управления в «одних руках» и т.д.

Пельменная активно развивает виды деятельности и ассортимент услуг. Так, в утренние часы предлагают комплексные завтраки, с 12:00 до 14:00 действует предложение бизнес-ланча. Также организуются мастер-классы по лепке вареников, пельменей и пирожков, в том числе для детей, проводятся банкеты и детские утренники. В отдельные календарные периоды предлагается постное меню, летом функционирует открытая терраса. Постоянно проводятся акции, разным категориям населения (учащимся, пенсионерам) предоставляются скидки. Скидки действуют на блюда за 2–3 часа до закрытия и т.д.

Цели посещения и «портрет» посетителя пельменной в дневные и вечерние часы различаются: в дневные часы это студенты, офисные работники, государственные служащие и семьи с детьми, которые приходят в основном для того, чтобы быстро и недорого поесть в комфортной обстановке. В вечернее время кафе посещают люди зрелого возраста – 35–40 лет и в большей степени с целью отдыха, досуга, деловых встреч.

В ООО «Тесто» типичная для предприятий малого бизнеса простая двухзвенная линейная организационная структура управления (рис. 3.5): руководитель высшего звена (директор) осуществляет управленческую деятельность как основными производственными процессами, так и административными, а руководители среднего звена – отдельными производственными подразделениями.

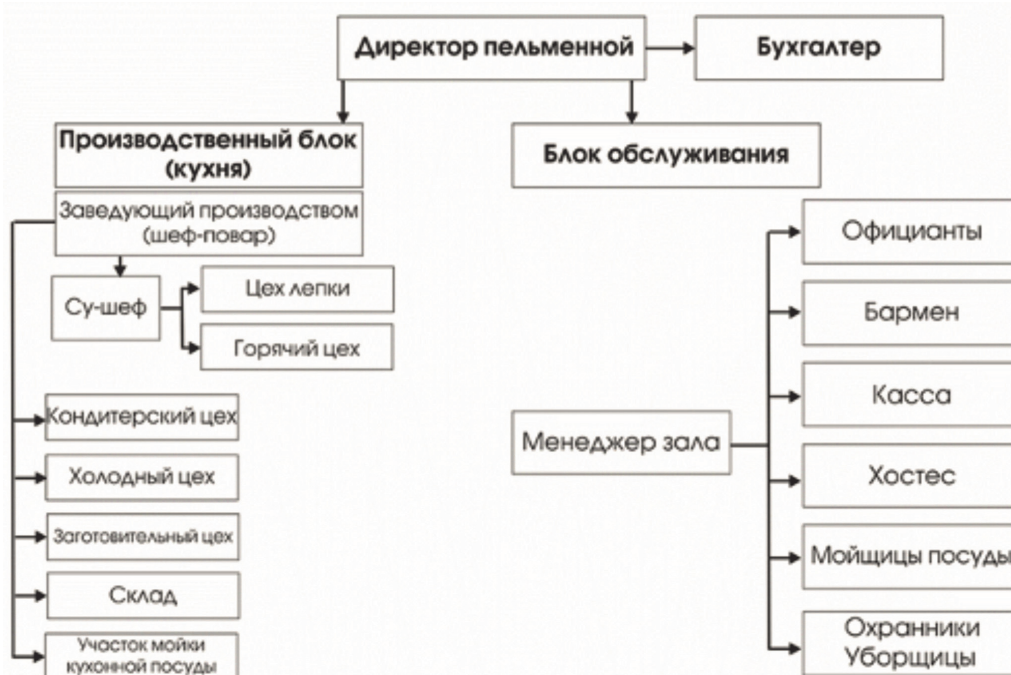


Рис. 3.5. Организационная структура управления ООО «Тесто»



В соответствии с основными производственными процессами в структуре выделен производственный блок (собственно кухня) и блок обслуживания (собственно залы кафе). В состав кухни входят 5 цехов в соответствии с их назначением (кондитерский, лепной, горячих блюд, холодных блюд, заготовочный), складской участок и участок мойки кухонной посуды. В блок обслуживания – залы, бар, участок мойки столовой посуды и уборки помещений, служба безопасности. В прямом подчинении директору предприятия находятся бухгалтер, заведующий производством (шеф-повар) и менеджер зала. В свою очередь в подчинении шеф-повара находятся су-шеф и бригадиры смен из числа наиболее квалифицированных поваров, кондитеров, лепщиц, мойщиц и т.д.

В подчинении менеджера зала находятся официанты, бармены, кассиры, мойщицы столовой посуды, охранники, уборщики служебных помещений.

Функционально-штатная структура отражает распределение функций между отдельными должностями в соответствии со штатным расписанием. В таблице 3.25 представлена функционально-штатная структура ООО «Тесто».

Таблица 3.25

### Функционально-штатная структура ООО «Тесто»

Наименование категорий и должностей	Штатная численность	Основные обязанности
<b>Административный персонал</b>		
Директор	1	Решает все вопросы функционирования предприятия, представляет его интересы, заключает договоры, издает приказы, несет полную ответственность за деятельность предприятия, обеспечивает сохранность товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия. Обеспечивает соблюдение обязательных с учетом профиля и специализации деятельности предприятия розничной торговли требований, установленных для предприятия в санитарных, противопожарных правилах и других нормативных документах. В его подчинении находятся все подразделения
Бухгалтер	1	Осуществляет бухгалтерский учет и учет товарно-материальных ценностей, бухгалтерские операции, расчет заработной платы, хранение финансовой и кадровой документации
Менеджер зала	2	Является заместителем директора по вопросам обслуживания посетителей. Обеспечивает его бесперебойную работу; работает с гостями в зале ресторана; планирует и предоставляет задачи персоналу, организует работу и обучение персонала; контролирует соблюдение стандартов сервиса; работает с документами, проводит инструктаж на рабочем месте, ведет личные дела, табели рабочего времени, составляет графики работы персонала
<b>Персонал зала</b>		
Хостес	2	Встречает и провожает гостей до столиков, подает меню, предлагает аперитивы, ведет учет количества гостей, контролирует чистоту зала и столиков
Кассир	4	Ведет расчет непосредственно на кассе, осуществляет взаиморасчеты с гостями, составляет кассовую отчетность
Старший официант	2	Осуществляет обучение официантов во время их стажировки. Координирует работу других официантов. Соблюдает стандарты сервиса компании, консультирует гостей по меню, принимает заказы, выносит блюда и напитки, занимается уборкой столов, сервирует столы к приходу следующих гостей, готовит зал к закрытию и открытию
Официант	13	Соблюдает стандарты сервиса компании, консультирует гостей по меню, принимает заказы, выносит блюда и напитки, занимается уборкой столов, сервирует столы к приходу следующих гостей, готовит зал к закрытию и открытию
<b>Персонал бара</b>		
Старший бармен	1	Составляет заявки на необходимую продукцию. Занимается разработкой новых напитков. Координирует работу других барменов. Проводит инвентаризацию. Делает необходимые заготовки и полуфабрикаты, занимается приготовлением горячих и холодных напитков согласно технологическим картам, поддерживает чистоту на баре согласно стандартам
Бармен	2	Делает необходимые заготовки и полуфабрикаты, занимается приготовлением горячих и холодных напитков согласно технологическим картам, поддерживает чистоту на баре согласно стандартам

Наименование категорий и должностей	Штатная численность	Основные обязанности
<b>Производственный персонал кухни</b>		
Шеф-повар	1	Составляет заявки на необходимые продовольственные товары, полуфабрикаты и сырьё, обеспечивает их своевременное получение со склада, контролирует сроки, ассортимент, количество и качество их поступления и реализации. Обеспечивает на основе изучения спроса потребителей разнообразие ассортимента блюд и кулинарных изделий, составляет меню. Осуществляет постоянный контроль над технологией приготовления пищи, нормами закладки сырья и соблюдением работниками санитарных требований и правил личной гигиены. Осуществляет расстановку поваров и других работников производства. Составляет график выхода поваров на работу. Проводит бракераж готовой пищи. Организует учёт, составление и своевременное представление отчётности о производственной деятельности, внедрение передовых приемов и методов труда. Проводит инвентаризацию
Су-шеф	1	Является помощником шеф-повара. Составляет заявки на необходимые продовольственные товары, полуфабрикаты и сырьё, обеспечивает их своевременное получение со склада, контролирует сроки, ассортимент, количество и качество их поступления и реализации. Обеспечивает на основе изучения спроса потребителей разнообразие ассортимента блюд и кулинарных изделий, составляет меню. Осуществляет постоянный контроль над технологией приготовления пищи, нормами закладки сырья и соблюдением работниками санитарных требований и правил личной гигиены. Осуществляет расстановку поваров и других работников производства
Повар горячего цеха	4	Готовит супы и основные блюда. Знает, как правильно хранить продукты, готовит разные блюда по рецептам и умеет оформлять приготовленное. Организует хранение продуктов в соответствии с санитарно-гигиеническими нормами
Повар холодного цеха	4	Готовит салаты и закуски. Знает правила хранения продуктов, умеет готовить разные блюда по рецептам и оформлять приготовленное. Организует хранение продуктов в соответствии с санитарно-гигиеническими нормами
Пекарь-кондитер	2	Занимается приготовлением выпечки и десертов
Лепщица	3	Занимается приготовлением лепной продукции
Заготовщик	2	Занимается разделкой мяса, приготовлением фаршей и заготовок для блюд
Кладовщик	1	Занимается приемкой товара согласно номенклатуре, обеспечивает все линейные подразделения необходимой продукцией. Составляет заявки на хозяйственные нужды, проводит инвентаризацию
<b>Вспомогательный (обслуживающий) персонал</b>		
Мойщица посуды	4	Моеет кухонную и столовую посуду
Уборщица	3	Поддерживает зал, подсобно-бытовые помещения и прилегающую территорию в чистоте
Охранник	3	Осуществляет контрольно-пропускной режим на предприятии, контролирует все приходы продукции, обеспечивает безопасность персонала на предприятии
Итого	56	

Проведем анализ распределения основных функций управления, результаты которого представлены в табл. 3.26, где *О* – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение; *П* – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; *У* – участвует в выполнении данной функции; *С* – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций; *Р* – принимает решение, контролирует исполнение.

Таблица 3.26

### Функциональная матрица управления ООО «Тесто»

Функции управления	Директор	Менеджер	Зав. производством	Ст. бармен	Ст. официант
1. Работа с отзывами потребителей	Р, К	О	У	П	П
2. Планирование работы и составление бухгалтерской отчетности	Р, К	У	У	П	П

Функции управления	Директор	Менеджер	Зав. производством	Ст. бармен	Ст. официант
3. Осуществление мотивации персонала	Р, О	К	К	У	У
4. Организация обучения персонала	Р, К	О	О	У	У
5. Контроль за соблюдением стандартов и норм	Р	У	У	П	П

### Задание 11

1. Охарактеризуйте ситуацию в сфере управления персоналом в компании, укажите и обоснуйте существующие проблемы в этой сфере.
2. Обратите внимание на состояние кадрового состава организации и проведите его анализ.
3. Сформулируйте рекомендации по оптимизации системы управления персоналом в компании.

ОАО «СтройИнвест» является одной из крупнейших компаний, вот уже 20 лет реализующей проекты в сфере жилищного строительства и развития инфраструктуры. Представительства компании есть во всех федеральных округах, широка и география деятельности. Компания обладает собственной производственной базой по выпуску оборудования и строительных материалов, активно развивает проекты социального значения, в том числе по обеспечению жильем слабозащищенные слои населения, строительству социальной инфраструктуры.

Направления бизнеса компании включают в себя девелопмент, строительство и производство.

В компании активно обсуждаются вопросы развития бизнеса и соответствующих организационных изменений. Однако многие сотрудники видят в этом угрозу возможных сокращений. Объявленный руководством курс на модернизацию производства потребует от персонала качественно новых навыков и компетенций, а также может привести к сокращению отдельных групп обеспечивающего и низкоквалифицированного персонала.

По состоянию на начало 2017 года в ОАО «СтройИнвест» работали 4500 человек. Численность руководителей – 150 чел., специалистов – 1000 чел., производственных рабочих – 3350 чел. (из них иностранных рабочих – 1900 чел.). Мужчин – 3800 чел., женщин – 700 чел. Работники в возрасте до 30 лет составляют 45% от общего количества работающих в компании. По сравнению с 2016 годом количество молодых специалистов выросло на 18%. Количество работников в возрасте 60 лет и более составляет 380 человек. Средний стаж работы в компании – 6 лет, при этом более 200 работников имеют стаж, превышающий 25 лет. Из общего количества руководителей и специалистов 600 человек имеют высшее профессиональное образование, полное среднее образование и среднеспециальное имеют 2900 работников. Текущая часть кадров за 2016 год составила 24%, что на 3% выше по сравнению с 2015 годом.

За 2016 год более 250 сотрудников повысили свой профессиональный уровень благодаря участию в корпоративных образовательных программах, обучению на курсах повышения квалификации. Из них 12 человек были зачислены в кадровый резерв. Среднемесячный уровень заработной платы в 2015 году составил 42 тыс. руб. При этом в направлении девелопмент – 50 тыс. руб., в направлении строительство – 40 тыс. руб., в производственном блоке – 39 тыс. руб. Анализ динамики изменения средней заработной платы по компании показывает, что по сравнению с 2015 годом средний уровень заработной платы уменьшился на 7%.

Руководство компании уделяет повышенное внимание улучшению условий труда работников. Сумма средств, выделенных на мероприятия по улучшению условий работы и охраны труда за 2016 г., увеличилась по сравнению с 2015 годом на 4%. Одним из основных вопросов социальной политики компании является профилактика и забота о здоровье работников. С целью предупреждения заболеваний и оказания медицинской помощи компанией заключен договор добровольного медицинского страхования, который дает возможность получения квалифицированного медицинского обслуживания. Компания финансирует полис ДМС на следующих условиях: если стаж работы сотрудника в компании более 20 лет, работник оплачивает 10% от стоимости полиса; если стаж работы сотрудника в компании от 10 до 20 лет – работник оплачивает 50% от стоимости полиса; если стаж работы сотрудника в компании от 1 до 10 лет, работник оплачивает 90% от стоимости полиса; сотрудники компании со стажем менее года не включены в программу ДМС.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основной целью учебного пособия является вооружение студентов и слушателей системой знаний и представлений о закономерностях, принципах, видах и методах кадрового аудита.

Анализ различных направлений системы управления персоналом в современных организациях сегодня проводят для рационализации и оптимизации использования дорогостоящих человеческих ресурсов, приносящих конкурентные преимущества организациям и влияющим на результативность их деятельности.

Теоретические знания и практические умения в области осуществления в организациях кадрового аудита необходимы сегодня руководителям и специалистам кадровых служб организаций в любой отрасли экономики и формы собственности.

Дисциплина «Кадровый аудит» предназначена для глубокого освоения студентами кадрового менеджмента как будущей сферы профессиональной деятельности и таких ее областей, как проверка и оценка различных процессов в сфере управления персоналом.

В пособии важнейшие вопросы теоретических и практических аспектов кадрового аудита изложены с учетом системного подхода и отражают все направления аудита в системе управления персоналом организации.

Однако успешность проведения кадрового аудита в существенной степени зависит не только от знаний и умений в этой сфере, но и наличия у специалиста объективности и непредвзятости, аналитических способностей и критического мышления, внимания к деталям, ответственности при работе с документами, то есть сформированности профессионально важных качеств.

Практический блок представлен различными заданиями, составленными на основе отчетов реально существующих организаций. Данные задания позволят развить студентам аналитические навыки, применять методы статистического, сравнительного анализа.

Автор надеется, что выявление проблем управления персоналом организации с помощью аудита будет способствовать развитию организации и становлению профессиональной позиции молодых специалистов.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ\*

1. Алиев, И.М. Экономика труда. Теория и практика: учебник / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина; С.-Петерб. гос. экон. ун-т. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 670 с.
2. Антошина, О.А. Анализ трудовых показателей / О.А. Антошина // Аудиторские ведомости. 2007. № 7.
3. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие [для вузов по специальности 080104 «Экономика труда» и другим экономическим специальностям] / под ред. П.Э. Шлендера; П.Э. Шлендер и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Вузовский учебник, 2010. – 260 с.
4. Богдан, Н.Н. Управление социальным развитием организации: теория и практика: учеб. пособие / Н.Н. Богдан, М.Г. Масилова. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. – 284 с.
5. Брюхова, О.Ю. Делопроизводство в кадровой службе: конспект лекций / О.Ю. Брюхова. – Екатеринбург: УрГУПС, 2012.
6. **Гальчева, Д.Д. Основы аудита персонала: учеб. пособие / Д.Д. Гальчева, О.В. Дробышева. – Кисловодск: Магистр, 2014.**
7. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / Б.М. Генкин. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Норма, 2012. – 462 с.
8. Делопроизводство в кадровой службе. Вып. 1: Организация работы по учету кадров. – М.: Акцион-Медиа, 2013. – 48 с.
9. Делопроизводство в кадровой службе. Вып. 2: Правила делопроизводства и организация документооборота. – М.: Акцион-Медиа, 2013. – 32 с.
10. Делопроизводство в кадровой службе. Вып. 3: Хранение и уничтожение документов. – М.: Акцион-Медиа, 2014. – 24 с.
11. Дмитришук, С. Проводим аудит кадрового делопроизводства / С. Дмитришук // Справочник кадровика. 2014. № 2. С. 25.
12. Журавлева, И.В. Кадровое делопроизводство: начинаем с нуля, аудит своими силами / И.В. Журавлева, М.В. Журавлева. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2014.
13. **Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко; под общ. ред. Н.А. Омельченко. – М.: Юрайт, 2014. – 286 с.**
14. Кадровый аудит: курс лекций / А.Ю. Долинин. – Рязань, 2011. – 96 с.
15. **Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом: учеб. пособие [для вузов по специальности «Управление персоналом»] / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: КноРус, 2010. – 164 с.**
16. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом: учебник [для студентов вузов, обучающихся по направлению 080400 «Управление персоналом»] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2014. – 425 с.
17. Кибанов, А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2009.
18. Корогодина, И.Т. Качественный и производительный труд как важный потенциал конкурентоспособности / И.Т. Корогодина. – М.: РУДН, 2013.
19. Красавин, А.С. Документационное обеспечение управления кадрами: практ. пособие / А.С. Красавин. – М.: ИНФРА-М, 2003.
20. Маслова, В.М. Управление персоналом: учеб. для бакалавров / В.М. Маслова; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2013. – 492 с.
21. **Международные стандарты аудита: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры и для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Ж.А. Кеворкова и др.; под ред. Ж.А. Кеворковой; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. – М.: Юрайт, 2014. – 300 с.**
22. **Митрофанова, В.В. Оформляем кадровые документы: настольная книга практика / В.В. Митрофанова. – 4-е изд., обновл. и доп. – СПб.: Питер, 2015.**
23. Моисеев, В.В. Основы безопасности труда: учеб. пособие / В.В. Моисеев; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ, Сиб. ин-т упр. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014.
24. Настольная книга кадровика: организация кадровой работы и документационное обеспечение / под ред. Г.Ю. Касьяновой; Ассоц. бухгалтеров, аудиторов и консультантов. – 10-е изд., перераб. и доп. – М.: АБАК, 2017.

---

\* Литература, обязательная к изучению, выделена жирным шрифтом.

- 25. Новиков, Е.А. Организация работы службы управления персоналом: монография / Е.А. Новиков. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 281 с.**
26. Одегов, Ю.Г. Организация службы управления персоналом: современный подход: учеб.-практ. пособие / Ю.Г. Одегов, Л. Р. Котова. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 404 с.
- 27. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова; Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Альфа-Пресс, 2010.**
28. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: учеб.-практ. пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова; Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. – М.: Альфа Пресс, 2011.
29. Одегов, Ю.Г. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Ю.Г. Одегов, В.Б. Бычин, К.Л. Андреев. – Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 1991. Ч. 1.
30. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учеб.-практ. пособие для вузов / Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013.
31. Синявец, Т. Комплексный аудит системы управления персоналом / Т. Синявец // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 9; 2008. № 3.
32. Софиенко, А.В. Аудит и контроллинг системы управления персоналом: учеб. пособие / А.В. Софиенко; Рос. экон. ун-т им. Г.В. Плеханова. – М.: РЭУ, 2015.
- 33. Старцева, Н.Н. Аудит и контроллинг персонала: учеб. пособие / Н.Н. Старцева. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 151 с.**
34. Стенюков, М.В. Делопроизводство в управлении персоналом: образцы док.; рекомендации по сост. с юрид. поддержкой / М.В. Стенюков; В.М. Пустозерова. – 4-е изд. – М.: Приор, 2001. – 112 с.
35. Управление персоналом / под ред. С.И. Самыгина. Сер.: «Учебники, учебные пособия». – Ростов-н/Д.: ФЕНИКС, 2001.
36. Управление персоналом в инновационной среде: монография / под ред. Н.И. Шаталовой. – Екатеринбург: УрГУПС, 2015. – 275 с.
37. Управление персоналом организации: учеб. пособие / под ред. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2010. – 396 с.
38. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015.
39. Управление персоналом: теория и практика / сост. А.В. Софиенко; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2013.
40. Федотова, М. Вопросы оценки эффективности управления персоналом / М. Федотова // Кадровик. 2014. № 5. С. 116–122.
- 41. Фомина, В.П. Кадровый аудит организации: учебное пособие / В.П. Фомина, С.П. Анзорова. – М.: Изд-во Моск. гос. открытого университета, 2013. – 49 с.**

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**Аудит** – предпринимательская деятельность по независимой проверке бухгалтерского учета и финансовой отчетности организаций и индивидуальных предпринимателей.

**Аудит персонала (кадровый)** – инструмент управления кадровыми процессами.

**Аудиторские доказательства** – информация, полученная аудитором при проведении проверки, и результат анализа указанной информации, на которых основывается мнение аудитора.

**Аудиторская документация** – рабочие материалы аудитора, содержащие информацию о результатах и выводах, сделанных на основе полученных аудиторских доказательств.

**Аудиторское заключение** – официальный документ, предназначенный для аудируемых лиц, составленный в соответствии со стандартом и содержащий выраженное в установленной форме мнение аудитора о достоверности различной отчетности.

**Внешний аудит** – деятельность независимых экспертов, направленная на оценку правильности ведения кадрового учета и качества отчетности по кадрам в организациях всех форм собственности.

**Внутренний аудит** – деятельность по оценке эффективности системы управления персоналом, существующей в организации, представляет собой проверку соответствия функциональной системы ее описанию в документации.

**Делопроизводство** – деятельность, охватывающая составление документов и организацию работы с ними.

**Дисциплина** – форма общественной связи между людьми, служащая средством поддержания и соблюдения порядка, необходимого для совместной деятельности, функционирования и развития организации.

**Должностной оклад** – величина заработной платы, выраженная в денежных единицах и соответствующая определенному рабочему месту в организации.

**Дополнительные выплаты (льготы)** – вознаграждение помимо заработной платы, которое получают работники от работодателя.

**Достоверность** – степень точности данных отчетности, которая дает возможность пользователям этой отчетности делать соответствующие выводы о результатах деятельности.

**Дисциплина труда** – обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом, федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором работника.

**Заработная плата** – 1) цена рабочей силы, определяемая в ходе переговоров между работающими и работодателями при участии государства, обеспечивающего соблюдение достигнутых договоренностей; 2) величина денежного вознаграждения, выплачиваемая работнику за его трудовой вклад, призванная одновременно отражать стоимость рабочей силы и результаты его труда.

**Излишняя численность** – показатель, количественно характеризующий наличие во всех сферах производства излишних с точки зрения предельной экономической целесообразности работников.

**Интенсивность труда** – количество труда, затрачиваемого работником за определенный промежуток рабочего времени для получения полезного результата.

**Интеллектуальный капитал** – это активы, представляющие собой мысленные знания, неотделимые от сотрудников, и знания, воплощенные в результатах мыслительной деятельности.

**Интеллектуальные способности** – уровень развития мыслительной деятельности работника, обеспечивающий возможность приобретать новые знания и эффективно их использовать в деятельности.

**Кадровая информация** – множество данных о персонале организации организованное определенным образом.

**Кадровая политика** – совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач кадровой работы.

**Кадровые мероприятия** – действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации и проводимые с учетом конкретных задач этапа ее развития.

**Кадровый резерв** – группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую подготовку.

**Категория персонала** – группа работников организации, распределяемых в соответствии с выполняемыми функциями или по другим основаниям.

**Качество трудовой жизни** – совокупность свойств, характеризующих условия и организацию труда с позиции удовлетворения посредством труда разнообразных потребностей работников (в профессиональном росте, самореализации, оплате, охране и безопасности труда) с целью наилучшей реализации их способностей.

**Коллективный договор** — локальный нормативно-правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации; заключается между администрацией и работниками, утверждается на общем собрании (конференции) трудового коллектива.

**Компенсационные выплаты** – форма возмещения расходов, которые несет работник при выполнении своих трудовых функций.

**Компенсирующая надбавка** – надбавка к заработной плате, выплачиваемая работникам в целях компетенции за тяжелые условия труда или по другим основаниям.

**Квалификационная характеристика** – краткое изложение основных задач, навыков, умений, прав и обязанностей, предъявляемых к различным специальностям в организации.

**Кадровый потенциал организации** – совокупная оценка личностных и профессиональных возможностей кадрового состава организации.

**Кадровый потенциал работника** – совокупность количественных и качественных характеристик работника, определяющих его возможности.

**Личное дело** – совокупность документов, содержащих сведения о работнике и его трудовой деятельности.

**Льготы** – часть компенсации работникам организации в форме представления услуг, повышающих жизненный уровень.

**Мотив** – побуждение к действию, в основе которого лежит интерес (вознаграждение, премия и т.п.); административное решение (приказ, распоряжение и т.д.); иная личностная причина (чувство долга, страха, ответственность, благородство и пр.).

**Производительность труда** – показатель, отражающий фактические результаты использования рабочей силы в организации за определенный период времени.

**Процесс управления производительностью труда** – последовательность действий по непрерывному улучшению результатов деятельности сотрудников, подразделений и предприятия в целом.

**Регламентация труда** – установление правил, положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовых функций.

**Резервы роста производительности труда** – неиспользованные возможности и ресурсы предприятия в области повышения эффективности труда.

**Стандарт аудиторской деятельности** – единые требования к составлению документации в процессе аудита.

**Социальная инфраструктура** – совокупность материально-вещественных элементов, создающих и обеспечивающих общие условия для пространственной и временной организации жизнедеятельности населения в контексте его социально-экономических, демографических и культурных особенностей.

**Социальная политика** – система экономических, правовых, социальных и прочих мер, направленных на обеспечение достойного уровня и качества жизни.

**Социальный капитал** – знания, которые передаются и развиваются через взаимоотношения между работниками, партнерами, поставщиками и покупателями.

**Статус работника в организации** – 1) позиция, занимаемая работником в структуре социальных отношений в организации; 2) способ идентификации работника с социальной структурой организации.

**Стимул** – побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей.



**Структурный капитал** – способность организации управлять своей организационной структурой, приспособляясь к меняющейся конъюнктуре рынка и одновременно изменяя ее в выгодном для организации направлении.

**Трудовой потенциал работника** – совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

**Управление производительностью труда** – сфера практической деятельности организации, направленной на осуществление изменений в системе управления с целью повышения эффективности труда.

**Человеческий капитал** – совокупность таких составляющих, как врожденные способности, здоровье, мотивы деятельности, творческий и культурный потенциал, накопленные и усовершенствованные в результате инвестиций знания и профессионального опыта, которые необходимы для профессиональной деятельности, содействуют росту производительности труда и приносят доход их обладателю.

**Экспертная оценка** – метод поиска и результат применения метода, полученный на основании использования персонального мнения эксперта или коллективного мнения группы экспертов.

**Эксперт** – компетентное для выработки оценки лицо, имеющее специальный опыт в конкретной области и участвующее в исследовании в качестве источника получения информации.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Бланк для проведения аудита системы корпоративного обучения и развития персонала

#### I. Данные о структуре, отвечающей за обучение и развитие персонала

- Охарактеризуйте организационную структуру системы корпоративного обучения и развития персонала (СКОР) на Вашем предприятии:
  - СКОР выделена как отдельная структура с подчинением директору по коммерческим вопросам;
  - СКОР выделена как отдельная структура с подчинением директору;
  - СКОР выделена как отдельное юридическое лицо;
  - Функции СКОР распределены между сотрудниками Сектора управления персоналом, которые занимаются и другими HR- проектами;
  - Другое (напишите) \_\_\_\_\_
- Перечислите все виды обучающих структур в компании (напишите) \_\_\_\_\_
- Сколько сотрудников работает\* в СКОР Вашей компании? (напишите) \_\_\_\_\_

\*Учитываются только сотрудники с полной занятостью.

- Есть ли календарный план обучения сотрудников СКОР? (дайте 1 ответ в каждой строке таблицы).

Категория сотрудников	Есть	Нет
1. Инженер по подготовке кадров		
2. Внутренний преподаватель		

- Какие виды обучения используются для сотрудников? (выберите все необходимые варианты ответов и/или напишите свои):

- адаптационный курс (inductionplan),
- конференции,
- тренинги,
- семинары,
- стажировки,
- долгосрочное профессиональное (HR или T&D) обучение,
- другое (напишите) \_\_\_\_\_

#### II. Данные о плане обучения и развития персонала

- Оцените состояние каждого процесса в Вашей компании (дайте 1 ответ в каждой строке таблицы).

Наименование процесса	Есть, используется	Есть, но не используется	Разрабатывается	Нет, не используется
1. Регулярный анализ потребностей персонала в обучении				
2. Разработка краткосрочного плана обучения (1 год)				
3. Разработка долгосрочного плана обучения (до 5 лет)				
4. Методология вывода новых программ, требуемых производством				
5. Соблюдение стандартов качества разработки и проведения программ				

Наименование процесса	Есть, используется	Есть, но не используется	Разрабатывается	Нет, не используется
6. Система учета и анализа истории T&D активности*				
7. Четкая процедура записи и отмены на курсы				

\* Если данная система используется, то укажите название этой IT-системы.

2. Представьте, что у Вас есть 100%. Распределите их между категориями сотрудников в зависимости от частоты их участия в очных программах обучения в год (дайте 1 ответ в каждом столбце таблицы).

\*Единица очного обучения – любая завершенная программа обучения, вне зависимости от ее формата или продолжительности.

Категория сотрудников	%
1. Руководители топ-уровня	
2. Линейные руководители	
3. Специалисты	
4. Рабочие	

3. Укажите количество часов очного обучения (не на рабочем месте), которое в среднем приходится в год на одного сотрудника каждой из представленных категорий (дайте 1 ответ в каждой строке таблицы).

Категория сотрудников	Количество часов очного обучения в год
1. Руководители топ-уровня	
2. Линейные руководители	
3. Специалисты	
4. Рабочие	

4. Определите частоту участия разных категорий сотрудников в разработке образовательных программ (дайте 1 ответ в каждой строке таблицы).

Категория сотрудников	Частота участия		
	Всегда	Иногда, только для специальных проектов	Никогда
1. Руководитель/ли предприятия			
2. Линейные руководители			
3. Рядовые сотрудники			
4. Сотрудники СКОР			
5. Внешние консультанты-эксперты			

5. Какими методами оценки потребностей персонала в обучении Вы пользуетесь (выберите все необходимые варианты ответов и/или напишите свои):

- интервью с руководителем/ми или линейными менеджерами предприятия,
- анализ результатов ежегодной оценки персонала,
- анализ индивидуальных планов развития,
- анализ заявок на обучение в течение года,
- анализ рекомендаций специалистов, прошедших тренинг/обучение,
- анализ стратегического плана организации.
- другое (напишите) \_\_\_\_\_

6. Укажите, как обычно в Вашей компании происходит процесс записи на обучение:

- самовыдвижение,
- рекомендация руководителя,
- рекомендация сотрудника сектора управления персоналом,
- рекомендация внешнего клиента,
- следование графику обязательного обучения (повышения квалификации) сотрудников предприятия,
- Другое (напишите) \_\_\_\_\_

7. Сколько времени обычно длится ожидание реализации потребности в обучении разных категорий сотрудников (с момента определения потребности в обучении до момента прохождения обучения)? (дайте 1 ответ в каждой строке таблицы).

Категория сотрудников	Продолжительность ожидания обучения				
	До 1 месяца	От 1 до 3 месяцев	От 3 до 6 месяцев	От 6 месяцев до 1 года	Более 1 года
1. Руководители топ-уровня					
2. Линейные руководители					
3. Специалисты					
4. Рабочие					

8. Укажите процент сотрудников, зарегистрированных, но не явившихся на обучение, от общего количества обученных (напишите) \_\_\_\_\_

9. Напишите, что обычно делается в компании для снижения процента неявки сотрудников на обучающее мероприятие? \_\_\_\_\_

10. Укажите среднее время вывода новой обучающей программы\*, разработанной и внедренной благодаря усилиям разных категорий специалистов (дайте 1 ответ в каждой строке таблицы).

\*От подтверждения потребности до запуска в регулярную работу.

Категории специалистов	Время
Внутренние специалисты	
Внешние специалисты	

11. С какими трудностями Вы сталкиваетесь при управлении планом обучения? \_\_\_\_\_

### III. Данные о бюджете СКОР

1. Оцените состояние каждой процедуры в вашей компании (дайте 1 ответ в каждой строке таблицы).

Наименование процедуры	Есть, используется	Есть, но не используется	Разрабатывается	Нет, не используется
1. Планирование бюджета				
2. Анализ эффективности использования бюджета				
3. Оптимизация бюджета				
4. Политика финансового взаимодействия с поставщиками всевозможных услуг для СКОР				
5. Мониторинг стоимости услуг на рынке (для бюджетирования)				
6. Регулярная финансовая отчетность				

2. Охарактеризуйте основной подход к формированию бюджета на обучение, принятый в Вашей компании:

- процент от ФОТ,
- затраты за прошедший год + инфляция,
- мониторинг услуг,
- решение генерального директора,
- другое (*напишите*) \_\_\_\_\_

3. Укажите, сколько примерно составляют затраты на обучение сотрудников разных категорий в целом от общего бюджета, выделенного на обучение, в частности на каждого сотрудника.

Категория сотрудников	Затраты от общего бюджета на обучение, %	Затраты на одного сотрудника, руб.
1. Руководители топ-уровня		
2. Линейные руководители		
3. Специалисты		
4. Рабочие		

4. Возможен ли в Вашей компании пересмотр бюджета на обучение в течение года?

- Да.
- Нет (*переход к вопросу б*).

5. Опишите, как обычно происходит процедура репланирования (*напишите*) \_\_\_\_\_

6. С какими трудностями Вы обычно сталкиваетесь при управлении бюджетом на обучение? (*напишите*) \_\_\_\_\_

7. Как Вы думаете, изменится ли бюджет на обучение в следующем году и почему?

- Изменится, потому что увеличится ФОТ.
- Изменится, потому что возрастет объем обучения.
- Изменится, потому что растут гонорары поставщиков.
- Не изменится, потому что делаем акцент на внутреннее обучение.
- Другое (*напишите*) \_\_\_\_\_

#### IV. Данные о методах обучения и развития

1. Укажите, какие методы Вы применяете для обучения и развития различных категорий сотрудников? (*дайте ответы в каждой строке и/или столбце таблицы*).

Метод	Категории сотрудников				
	Руководители топ-уровня	Линейные руководители	Специалисты	Рабочие	Кадровый резерв
Коучинг					
– внутренний					
– внешний					
Стажировки					
– внутренние					
– внешние (обмен опытом, визиты в компанию)					
МВА					
– внутренний (корпоративный)					
– внешний					
Тренинги и семинары					
– внутренних экспертов					
– внешних поставщиков					

Метод	Категории сотрудников				
	Руководители топ-уровня	Линейные руководители	Специалисты	Рабочие	Кадровый резерв
Наставничество					
Конференции – внутренние					
– внешние					
Shadowing (наблюдение за опытными коллегами)					
Обучение действием (обучающие проекты)					
Участие в кросс-функциональных проектах					
Индивидуальные планы развития					
Другое					

2. Укажите по 3 наиболее часто используемых в Вашей компании метода обучения и развития для разных категорий сотрудников (*напишите*).

Категория сотрудников	Методы обучения	Методы развития
1. Руководители топ-уровня		
2. Линейные руководители		
3. Специалисты		
4. Рабочие		
5. Кадровый резерв и ключевые сотрудники		

3. Как Вы считаете, какие методы обучения и развития персонала будут использоваться более активно в Вашей компании в следующем году? (*напишите*) \_\_\_\_\_

4. С какими трудностями Вы сталкиваетесь при выборе/ использовании различных методов обучения? (*напишите*) \_\_\_\_\_

## V. Данные о системе оценки эффективности программ СКОР

1. Оцените состояние каждого процесса в вашей компании (*дайте 1 ответ в каждой строке таблицы*).

Наименование процесса	Есть, используется	Есть, но не используется	Разрабатывается	Нет, не используется
1. Оценка эффективности отдельных программ				
2. Оценка эффективности системы обучения в целом				
3. Развитие выбранной методологии оценки эффективности (Киркпатрик, Филипс, Каплан и т.д.)				
4. Регулярный бенчмаркинг показателей деятельности и эффективности центра обучения с рыночными показателями				
5. KPI				

2. Используются ли в Вашей компании карты компетенций или индивидуальные планы развития?

- да,
- нет.

3. Измеряется ли в Вашей компании уровень удовлетворенности персонала осуществляемыми программами развития и обучения?

- да,
- нет.

4. Какая методология оценки эффективности обучения используется в Вашей компании? (*напишите*)

5. Представьте, что у Вас есть 100%. Какой процент T&D-программ оценивается по следующим показателям (*дайте 1 ответ в каждой строке таблицы*).

Показатель	%
1-му уровню Филипса/Киркпатрика (реакция на обучение – сбор анкет обратной связи)	
2-му уровню (усвоение материала)	
3-му уровню (применение полученных навыков и знаний)	
4-му уровню (влияние на бизнес-показатели)	
Расчет ROI (Return on Investment)	
Не применяем указанную методологию оценки	

## VI. Данные об условиях обучения

1. Есть ли в организации специально выделенные помещения под проведение обучения?

- есть,
- нет (*переход к вопросу 3*).

2. Оцените состояние имеющегося помещения под проведение обучения (*дайте 1 ответ в каждой строке таблицы*).

Характеристики	Состояние
Помещение является: – собственностью предприятия	
– арендуемым помещением	
Количество внутренних помещений/ площадь каждого из них/ вместимость	
Техническая оснащенность помещений	

3. Кто в Вашей компании чаще всего занимается поиском и арендой внешних помещений для обучения:

- сотрудники отдела обучения (учебного центра, корпоративного университета и т.д.),
- отдел закупок,
- офис-менеджер,
- сотрудник того отдела, для кого проводится обучение,
- эта функция находится на аутсорсинге,
- другое (напишите) \_\_\_\_\_

## VII. Данные о маркетинге и коммуникация СКОР

1. Оцените состояние каждого процесса в Вашей компании (*дайте 1 ответ в каждой строке таблицы*).

Наименование процесса	Есть, используется	Есть, но не используется	Разрабатывается	Нет, не используется
1. Маркетинговая и PR-концепция системы обучения вне и внутри компании				
2. Брендинг системы обучения (название, логотип, символика и т.д.)				
3. Внутреннее издание о корпоративном обучении				
4. Внутреннее спонсорство (поддержка программ руководителями топ-уровня)				
5. Сбор обратной связи о системе обучения от внутренних клиентов				
6. Исследования восприятия бренда СКОР сотрудниками компании				

2. Укажите, упоминается ли в общей стратегии компании об обучении и развитии персонала:

- да,
- нет.

3. Оцените процент вовлеченности руководителей топ-уровня в процесс обучения и развития персонала (*для этого посчитайте количество руководителей и оцените, какой процент из них выполняет следующие действия хотя бы раз в год. Дайте 1 ответ в каждой строке таблицы*).

Действия	%
Личные высказывания и комментарии в печатные и онлайн СМИ в поддержку обучения	
Комментарии в корпоративные СМИ в поддержку обучения	
Участие в качестве преподавателя программы, инструктора или внутреннего спикера	
Спонсорство (кураторство) конкретных программ	
Выполнение роли наставника, коуча для своих подчиненных	



Действия	%
Личное участие во внешних и корп. программах обучения (личным примером подчеркивают важность обучения)	
Участие во внутренних программах в качестве студента	

4. Определите роль линейного менеджмента компании в обучении и развитии персонала:

- перед обучающим мероприятием линейный руководитель ставит сотруднику цели обучения;
- линейные менеджеры активно участвуют в посттренинговом сопровождении;
- линейные менеджеры личным примером показывают позитивное отношение к обучению и профессиональному развитию;
- другое(напишите) \_\_\_\_\_

5. Определите, как между разными категориями персонала распределена ответственность за обучение и развитие сотрудников Вашей компании? (представьте, что у Вас есть 100% и Вы должны их поделить между категориями сотрудников. Дайте 1 ответ в каждой строке таблицы).

Категория сотрудников	%
1. Топ-менеджмент	
2. Линейные руководители	
3. Сотрудники HR-департамента	
4. Сотрудники T&D-департамента	
5. Сам сотрудник	

6. Перечислите, какие каналы внешних коммуникаций Вы используете для продвижения СКОР (напишите) \_\_\_\_\_

7. Перечислите, какие каналы внутренних коммуникаций Вы используете для продвижения КСО (напишите) \_\_\_\_\_

### VIII. Данные об управлении знаниями и инновациями

1. Оцените состояние каждого процесса в вашей компании (дайте 1 ответ в каждой строке таблицы).

Наименование процесса	Есть, используется	Есть, но не используется	Разрабатывается	Нет, не используется
1. Модель компетенций и описание функционала внутренних тренеров				
2. Развитие профессиональной экспертизы внутренних тренеров, инструкторов, преподавателей				
3. Процедура внутренней сертификации тренеров				
4. Непрерывное приращение методологической базы обучения, методов обучения				

2. С какими трудностями в области управления знаниями и инновациями Вы чаще всего сталкиваетесь? (напишите) \_\_\_\_\_

## IX. Данные о программах развития

1. Оцените состояние каждого процесса в Вашей компании (*дайте 1 ответ в каждой строке таблицы*).

Наименование процесса	Есть, используется	Есть, но не используется	Разрабатывается	Нет, не используется
1. Действие стратегии развития персонала				
2. Разделение процессов развития и обучения				
3. Наличие отдельного бюджета на развитие				

2. Существуют ли в Вашей компании следующие специальные программы по развитию персонала (*дайте 1 ответ в каждой строке таблицы*).

Направленность программ развития	Есть	Нет
1. Программа для кадрового резерва		
2. Программа для сотрудников, имеющих управленческий потенциал		
3. Программа для сотрудников, имеющих «профессиональный» талант		
4. Программа для топ-менеджеров		
5. Программа для ключевых сотрудников		
6. Программа для выпускников вузов и ссузов, принятых на работу		

3. Укажите, какой процент общей численности персонала Вашей компании составляют следующие категории сотрудников? (*дайте 1 ответ в каждой строке таблицы*).

Категория сотрудников	%
Кадровый резерв	
Сотрудники, имеющие управленческий потенциал	
Сотрудники, имеющие «профессиональный» талант	
Топ-менеджеры	
Ключевые сотрудники	
Выпускники вузов и ссузов, принятые на работу	

4. Укажите процент продвижений и перемещений на другие позиции среди участников специальных программ в течение года после их прохождения (*дайте 1 ответ в каждой строке таблицы*).

Категория сотрудников	%
Кадровый резерв	
Сотрудники, имеющие управленческий потенциал	

5. Пожалуйста, посчитайте процент текучести персонала среди участников специальных программ до окончания этой программы (*дайте 1 ответ в каждой строке таблицы*).

Категория сотрудников	%
Кадровый резерв	
Сотрудники, имеющие управленческий потенциал	

6. Укажите, какой процент сотрудников разных категорий имеют индивидуальные планы развития (дайте 1 ответ в каждой строке таблицы).

Категория сотрудников	%
1. Руководители топ-уровня	
2. Линейные руководители	
3. Специалисты	
4. Рабочие	

7. Отметьте, кто на Вашем предприятии отвечает за проведение мероприятий индивидуального плана развития?

- HR-департамент,
- T&D-департамент,
- линейный руководитель,
- сам сотрудник,
- внешний консультант,
- другое (*напишите*) \_\_\_\_\_

8. С какими трудностями в этой области Вы чаще всего сталкиваетесь? (*напишите*)

---

---

---

---

---