

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина»

А.Ю. Долинин

КАДРОВЫЙ АУДИТ

Курс лекций

Рязань 2011

ББК 60.8
Д 64

Печатается по решению редакционно-издательского совета федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина» в соответствии с планом изданий на 2011 год.

Рецензенты: *В.И. Огородников*, д-р юрид. наук, доц.
В.В. Шлыков, канд. экон. наук, доц.

Д 64 **Долинин А.Ю.**
Кадровый аудит : курс лекций / А.Ю. Долинин. – Ряз. гос. ун-т им. С.А. Есенина. – Рязань, 2011. – 96 с.

ISBN 978-5-88006-723-7

Комплексно изложены основные теоретические и методологические вопросы кадрового аудита. Лекции предназначены для преподавателей, студентов образовательных учреждений высшего профессионального образования, обучающихся по специальности 080505 «Управление персоналом» и направлениями подготовки 080400 «Управление персоналом», 080200 «Менеджмент», для руководителей высшего и среднего управленческого звена, специалистов кадровых служб предприятий, учреждений и организаций всех форм собственности.

управление персоналом, кадровый менеджмент, аудит кадрового потенциала, организация труда персонала, аудит кадровых процессов, организационно-правовые основы кадровой работы

ББК 60.8

ISBN 978-5-88006-723-7

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Рязанский государственный университет
имени С.А. Есенина», 2011
© А.Ю. Долинин, 2011

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	4
I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО АУДИТА	
1. Понятие, назначение и организационно-правовые основы кадрового аудита.....	6
2. Методология и виды кадрового аудита.....	10
3. Проведение кадрового аудита.....	13
II. АУДИТ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА	
1. Основные направления аудита кадрового потенциала.....	21
2. Анализ численности и кадрового состава.....	23
3. Анализ трудовых показателей.....	28
III. АУДИТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ	
1. Основные виды организационных структур управления и принципы их формирования.....	36
2. Основные направления диагностики организационной структуры управления.....	45
IV. АУДИТ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ	
1. Основные направления аудита кадровых процессов.....	51
2. Аудит процессов формирования, развития и движения персонала.....	53
3. Аудит заработной платы и вознаграждений.....	63
4. Аудит организации труда персонала.....	68
5. Аудит службы управления персоналом и кадрового делопроизводства.....	72
6. Анализ социально-психологической обстановки в организации.....	81
V. КАДРОВЫЙ АУДИТ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ.....	85
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	91

Введение

Главный вид нематериальных активов, обуславливающих способность организации к развитию – человеческий капитал. Поэтому оценка эффективности системы управления персоналом и отдельных процессов в рамках этой системы в настоящее время становятся весьма востребованными теоретиками и практиками.

Любая организация независимо от ее размеров, форм собственности и видов деятельности сталкивается с проблемами в области управления персоналом. Достаточно часто руководители и сотрудники служб управления персоналом не всегда понимают и реально могут оценить потенциал и способность персонала достичь тех или иных результатов, поставленных перед организацией. В этих случаях требуется независимый и комплексный взгляд на действующую систему управления персоналом, для того чтобы понять, способна ли она и ее кадровый потенциал достичь поставленных перед организацией целей. Помочь решить эту проблему способен кадровый аудит.

В настоящее время в практике управленческой деятельности широко известен аудит финансово-хозяйственных операций, который проводится для выявления отклонений от принятого законодательства, установленных правил ведения бухгалтерского учета, а также для выявления внутренних ресурсов в повышении прибыльности организаций.

С переходом к рыночным отношениям хозяйствования все чаще целями аудита становится поиск внутренних резервов роста прибыльности и эффективности деятельности организации, поэтому в сферу интересов руководителей и менеджеров по персоналу попадают вопросы эффективного использования человеческих ресурсов. Аудиторская деятельность в сфере управления персоналом – явление достаточно новое для России, представляющее необходимый элемент рыночной экономики. Кадровый аудит позволяет выявить направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов, а от этого во многом зависят важные показа-

тели – объем производства продукции, уровень себестоимости и качества выпускаемой продукции, финансовый результат, а в конечном счете и экономический потенциал хозяйствующего субъекта.

Таким образом, кадровый аудит представляет собой современный инструмент оценки результативности деятельности персонала и процессов в социально-экономической среде организации. Кадровый аудит – анализ системы управления персоналом, действующей в организации. Его конечной целью является усовершенствование работы персонала. Для этого аудиторы представляют организации отчет, содержащий рекомендации по результатам анализа потребностей организации, имеющихся человеческих ресурсов, мер наказаний, поощрений и мотивации.

Основные направления кадрового аудита конкретизируются для каждой отдельной организации и зависят от его целей, от того, что хотелось бы знать субъектам аудита для принятия оптимальных управленческих решений. Вместе с тем в науке и практике управления персоналом сложились определенные подходы к содержанию кадрового аудита, с которыми можно познакомиться, прочитав предлагаемый материал.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО АУДИТА

1. Понятие, назначение и организационно-правовые основы кадрового аудита

Рост любой компании зависит не только от эффективного использования внешних ресурсов (инвестиций, кредитов, совместных проектов), но и внутренних. Как известно, одним из главных внутренних ресурсов фирмы является персонал. В связи с этим объективно возникает потребность в оценке этого важнейшего ресурса организации.

Существуют различные подходы к оценке кадрового потенциала организации. Первоначально оценке подвергалась работа сотрудников, их квалификация, производительность труда и т.п. В последнее время руководители стали понимать, что нужно оценивать не только и не столько работу сотрудников, сколько собственные процедуры управления персоналом. Так зародилась потребность в кадровом аудите.

Кроме того, в учебной литературе, публикациях существуют различные подходы к содержанию кадрового аудита. Некоторые авторы сводят эту деятельность к проверке кадрового делопроизводства и анализу работы службы управления персоналом. Профессор А.Я. Кибанов и ряд других авторов выделяют два направления в кадровом аудите: оценка кадрового потенциала организации и анализ кадровых процессов. Другие авторы¹ дополняют эти направления кадрового аудита оценкой организационных структур управления, что представляется вполне оправданным и корреспондируется с практикой проведения кадрового аудита в государственных органах.

Кадровый аудит – анализ и оценка соответствия структурного и кадрового состава организации ее целям и стратегии развития.

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 отношений². Кадровый аудит в государственных органах является инструментом мониторинга реализации государственной кадровой политики в определенной сфере. 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.

¹ См.: Управление персоналом / под ред. С.И. Самыгина. Серия «Учебники, учебные пособия». Ростов н/Д : ФЕНИКС, 2001. С. 484.

² См.: Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2005. С. 617.

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

Кадровый аудит помогает компаниям избежать многих проблем в случае проведения проверок государственных проверяющих, а также позволяет оптимизировать организацию рабочего процесса.

В результате проведения кадрового аудита должна осуществляться консультационная поддержка, аналитическая оценка и независимая экспертиза кадрового потенциала.

Главной целью кадрового аудита является оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность и преуспевание организации³.

Задачи кадрового аудита:

1. Выявление соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

2. Выявление соответствия структуры системы управления персоналом организационной структуре организации.

3. Проверка соблюдения правил, закрепленных существующей нормативно-правовой базой.

4. Выявление причин возникающих трудовых конфликтов и других проблем социально-трудовой сферы, разработка путей их разрешения, предотвращения и снижения негативного воздействия.

Оценке могут быть подвергнуты различные аспекты организационной реальности. Основные направления кадрового аудита:⁴

1. Оценка кадрового потенциала организации, включающая в себя анализ количественных и качественных характеристик персонала.

2. Оценка организационных структур управления, то есть строение организации (ее структура) – соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации.

3. Диагностика и оценка эффективности кадровых процессов и процедур управления, то есть направления деятельности организации по отношению к персоналу.

Таким образом, объектами аудиторской проверки могут быть:⁵

- трудовой коллектив организации;
- методы и принципы управления персоналом;
- конкретное направление производственной деятельности.

³ См.: Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова ...

⁴ См.: Управление персоналом / под ред. С.И. Самыгина ... С. 484.

⁵ См.: Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова ... С. 617.

Как показывает практика, потребность в кадровом аудите может быть вызвана различными причинами. Инициаторами проведения кадрового аудита могут выступать внутренние и внешние субъекты аудита:⁶

- руководство организации;
- акционеры;
- руководство вышестоящих организаций;
- государственные исполнительные органы (инспекции, органы власти, судебные исполнители).

Организаторами процесса аудита являются 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 фирмы. 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 фирме.

Аудит персонала осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки принципов:⁷

- профессионализм;
- независимость;
- достоверность;
- честность и объективность;

⁶ См.: Синявец Т. Комплексный аудит системы управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 9 ; 2008. № 3.

⁷ См.: Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова ... С. 617.

— сопоставимость с международным правом.

Такой принцип, как независимость аудиторской проверки, в основном присущ внешним аудиторам, не зависящим от руководства организации.

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».

Таким образом, нормативно-правовая база кадрового аудита в настоящее время не сформирована. Однако 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.

Информационные источники для проведения кадрового аудита:⁸

— 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.

⁸ См.: Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова ... С. 619.

2. Методология и виды кадрового аудита

Задачи и объекты кадрового аудита предполагают использование многообразного методологического инструментария проведения проверки, анализа и выработки рекомендаций, который базируется на методах, используемых в экономике труда, статистике, управлении персоналом, социологии, психологии, эргономике, правоведении⁹.

Всю совокупность методов кадрового аудита принято разделять на три основных группы: организационно-аналитические, социально-психологические и экономические методы¹⁰.

Организационно-аналитические методы основываются на анализе кадровой документации и отчетности за рассматриваемый период, а также важнейших трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала.

В первую очередь подлежит проверке следующая документация и отчетность организации:

- баланс трудовых ресурсов организации;
- описание работ и спецификации;
- должностные инструкции;
- данные о затратах на наем, обучение, переподготовку, увольнение персонала;
- анкеты и тесты, когда-либо заполняемыми сотрудниками и претендентами на вакантные должности;
- документы, характеризующие уровень травматизма и профессиональных заболеваний работников, и др.

Среди основных трудовых показателей, оказывающих наибольшее влияние на эффективность (прибыльность) организации выделяют:

- показатели использования рабочей силы и рабочего времени;
- качество и производительность труда;
- оплата труда и др.

Социально-психологические методы предполагают проведение социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий. Данная группа методов наиболее результативна для оценки удовлетворенности трудом, отношения сотрудников к своей работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций и т.д.

Экономические методы позволяют путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно

⁹ См.: Аудит и контроллинг персонала организации : учеб. пособие / под ред. П.Э. Шлендера. М. : Вузовский учебник, 2009. С. 40.

¹⁰ См.: Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова ... С. 619–620.

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 отраслевой¹¹.

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-подход¹².

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

Основой статистического подхода является использование статистических методов оценки в области управления персоналом. Информационными источниками аудиторской проверки являются статистические дан-

¹¹ См.: Аудит и контроллинг персонала организации ... С. 41-42.

¹² См.: Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Экзамен, 2004. С. 147–148.

ные, а в процессе аудиторской деятельности широко используются статистические методы.

Подход соответствия заключается в выявлении 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 принято классифицировать по следующим признакам:¹³

- периодичность проведения;
- объем проверки;
- методика анализа;
- уровень проведения;
- способ проведения проверки.

Периодичность проведения:

— первоначальный аудит проводится в организации впервые или впервые по конкретному направлению кадрового аудита;

— текущий аудит проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени; его осуществление регламентируется правилами, установленными нормативно-методической документацией, и характеризуется плановым характером и целевыми методиками;

— регулярный аудит проводится систематически через определенные промежутки времени;

— панельный аудит проводится с определенной периодичностью, с неизменными методикой и инструментарием, на одних и тех же категориях персонала или в одних и тех же структурных подразделениях;

— оперативный аудит проводится по оперативному распоряжению администрации (работодателя) для целевой проверки деятельности отдельных структурных подразделений; для этого аудита характерны строго определенная тематика, ориентация на результат и сжатые сроки проведения; как правило, он применяется в случае появления незапланированных сбоев или негативных тенденций в деятельности какого-либо структурного подразделения;

— разовый аудит проводится ситуационно, один раз, не предполагая повторения.

Объем проверки:

- полный аудит охватывает все объекты;

¹³ См.: Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова ... С. 620 ; Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 48–51.

- локальный аудит охватывает один объект или отдельно выделенную группу объектов;
- тематический аудит включает совокупность объектов по одной тематике.

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.

Уровень проведения:

- стратегический аудит направлен на оценку деятельности высшего руководства организации; здесь 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; здесь анализируются организационные и психологические аспекты управления конкретными структурными подразделениями;
- тактический аудит направлен на оценку эффективности деятельности службы управления персоналом.

Способ проведения проверки:

- внешний аудит проводится независимыми специалистами сторонних организаций – аудиторскими организациями или индивидуальными аудиторами на договорной основе, а также сотрудниками различных инспектирующих органов;
- внутренний аудит проводится специалистами самой организации – работниками службы управления персоналом или работниками специализированной службы внутреннего аудита;
- совместная работа внешних и внутренних аудиторов.

3. Проведение кадрового аудита

Несмотря на то, что цели кадрового аудита в зависимости от субъектов инициации проведения проверки могут быть различными, целесообразно установить наиболее оптимальный период его проведения.

Так, в государственных органах кадровый аудит осуществляется, как правило, в период проведения комплексных проверок (ревизий), затрагивающих все сферы деятельности ревизируемого объекта, которые проводятся один раз в три-пять лет в соответствии с планами-графиками, утверждаемыми соответствующим федеральным органом. Кадровый аудит (отдельные его направления) может также проводиться в ходе ревизи-

зий финансово-хозяйственной деятельности государственного органа, учреждения. Кроме того, в необходимых случаях могут назначаться целевые проверки для анализа кадровой ситуации в конкретной государственной организации.

Для компаний, действующих в стабильных условиях, проводить комплексный аудит системы управления персоналом целесообразно раз в три года, поскольку это позволит учесть результаты периодической аттестации сотрудников. Компаниям, действующим в нестабильных условиях, эту процедуру следует проводить чаще. Это необходимо для того, чтобы отслеживать изменения, происходящие в системе, иметь возможность оценить их глубину, найти резервы в повышении эффективности управления персоналом, а также отследить возможное появление рисков в сфере управления персоналом и трудом.

Сроки, то есть время, отводимое на проведение кадрового аудита, устанавливаются либо руководством организации, либо вышестоящей организацией, либо инспектирующим государственным органом и зависят в первую очередь от масштабов проверки. Например, на комплексную проверку государственных учреждений отводится до трех недель, а финансово-хозяйственная ревизия может проводиться месяц и более.

Кадровый аудит, проводимый инспекцией по труду, как правило, охватывает проверку кадрового делопроизводства и не превышает недели.

Если же руководство компании решило провести комплексный кадровый аудит с привлечением независимых специалистов, их работа может занять несколько месяцев.

Вариантов исполнителей кадрового аудита всего три. Каждый вариант имеет свои положительные и отрицательные стороны¹⁴.

1. Аудит проводится самой организацией. В том случае, если в организации существует подразделение внутреннего аудита, работа может быть поручена ему. Если же такого подразделения нет, то можно создать группу аудиторов из сотрудников организации, которые являются специалистами в необходимых областях знаний.

Достоинства:

- не требует финансовых затрат;
- исполнители имеют углубленные знания о своей организации и бизнесе.

Недостатки:

- требует затрат человеческих ресурсов и времени;
- отсутствие опыта и профессионализма;
- риск утечки конфиденциальной информации;
- выводы могут быть не восприняты руководством;
- риск необъективности.

¹⁴ См. Софиенко А. Помощь кадрового аудита // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2006. № 7.

2. Привлечение внешнего консультанта. В этом качестве могут выступать специально назначенные и уполномоченные вышестоящей организацией специалисты, независимые частные лица, не работающие в каких-либо компаниях, небольшие фирмы и, наконец, консалтинговые агентства.

Достоинства:

- опыт и профессионализм;
- качество работ;
- гарантия конфиденциальности;
- более высокий уровень объективности, чем при внутреннем аудите;
- выше восприимчивость руководства к рекомендациям.

Недостатки:

- финансовые затраты;
- риск недобросовестности и привлечения непрофессионалов;
- незнание специфики организации;
- дефицит времени, не позволяющий углубляться в проблемы.

3. Совместная работа, когда, например, аудит проводится консалтинговой фирмой с привлечением специалистов организации – заказчика аудита. Это довольно распространенный вариант проведения аудита, когда часть работы выполняет одно из подразделений компании, а часть поручается внешнему аудитору.

Достоинства:

- уменьшает финансовые затраты;
- сокращает сроки получения необходимой аудиторам информации;
- сотрудники получают опыт проведения аудита;
- более высокий уровень объективности, чем при внутреннем аудите;
- профессиональный подход и опыт внешнего аудитора гарантирует качество процесса.

Недостатки: недостаточная конфиденциальность информации.

На практике при выборе исполнителей кадрового аудита применяют три основных критерия¹⁵. Рассмотрим их подробнее.

Поскольку кадровый аудит имеет целью не только проверку и анализ кадровой ситуации, а консультационную поддержку системы управления персоналом, первым и основным критерием выбора аудитора является его профессиональная компетентность, способность не только выявить имеющиеся недостатки, но и помочь в их устранении и недопущении вновь.

Вторым критерием является степень конфиденциальности, которую требуется соблюдать при проведении аудита. Однозначно, что работа внешних аудиторов при проведении оценки персонала носит более кон-

¹⁵ См. Софиенко А. Помощь кадрового аудита ...

фиденциальный характер, чем в случае привлечения специалистов самой организации.

Третий критерий – объем финансовых ресурсов. В зависимости от денежных средств, которые могут быть выделены на проведение аудита, можно избрать один из вышеназванных вариантов.

Кадровый аудит предполагает оценку как объективных сторон трудовой деятельности персонала (объем инвестиций в персонал, наличие или отсутствие нормативно-методической документации, соблюдение трудового законодательства и т.п.), так и субъективных (мотивационная система персонала, морально-психологический климат в трудовом коллективе, стиль и методы руководства и т.п.). Поэтому осуществление кадрового аудита основывается на использовании экономических законов, законов физиологии и психологии, социологии, эргономики, математики, а также базируются на знаниях юридической науки.

Кадровый аудит – процесс комплексной оценки социально-трудовой сферы организации, поэтому проводить его должен человек, обладающий профессиональной компетентностью в различных областях знаний и навыками управления персоналом.

Таким образом, кадровый аудитор должен обладать следующими знаниями и навыками:¹⁶

- 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;

- принятия профессиональных решений с учетом экономических, экологических последствий, требований этики и права, формирования кадровой политики организации, управления ее функционированием;

- проведения исследований эффективности применяемых тарифных условий, форм и систем заработной платы, разработки и осуществления мероприятий по их совершенствованию, составления проектов поло-

¹⁶ См. Антошина О.А. Аудит социально-трудовой сферы организации // Аудиторские ведомости. 2007. № 6.

жений о стимулировании оплаты труда, определения и обоснования размеров премий, доплат и надбавок к основной заработной плате;

— 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;

— разработки проектов коллективного договора в организации и контроля за выполнением принятых обязательств.

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

Аудиторская проверка, как правило, проводится в четыре этапа:¹⁷

1) подготовительный этап;

2) этап сбора информации;

3) этап обработки и анализа информации;

4) этап обобщения и представления оценочных результатов, выводов и рекомендаций.

На подготовительном 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.

На этапе сбора информации 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

¹⁷ См.: Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова ... С. 622–623 ; Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 58–65.

для их сбора, хранения и обработки используются компьютерная техника и современные информационные технологии.

На этапе обработки и анализа информации:

— полученная в ходе проверки информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, диаграмм, графиков и прочих форм представления данных, удобных для оценки, и вводится в ЭВМ;

— по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с аналогичными особо преуспевающими организациями, научно обоснованными нормами и нормативами, путем применения методов экспертной оценки, функционально-стоимостного анализа и др.

На заключительном этапе – этапе обобщения и представления оценочных результатов, выводов и рекомендаций – готовится итоговый материал, включающий, как правило, отчет 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.

В процессе аудита будет получен огромный объем информации, которую необходимо оформить документально и сохранить как в письменном, так и в электронном виде.

На заключительном этапе готовится итоговый материал – аудиторское заключение, являющееся отчетом о результатах аудиторской проверки. Результаты кадрового аудита оформляются в форме аудиторского заключения, содержащего описание выполненных аудиторских процедур, их результаты, недостатки, обнаруженные в ходе проверки, рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

Аудиторское заключение – официальный документ, в котором аудитор выражает свое мнение о проделанной работе и формулирует выводы, к которым он пришел по ее окончании¹⁸.

Основная цель аудиторского заключения – баланс сильных и слабых сторон в работе персонала. В отчете могут быть рассмотрены различные пути совершенствования управления персоналом.

¹⁸ См.: Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 41–42.

Различные источники предлагают различную структуру аудиторского заключения. Рассмотрим примерную структуру аудиторского заключения¹⁹.

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:

• Анализ персонала:

- численность, профессиональный и должностной состав;
- должностные обязанности;
- система мотивации;
- критерии оценки персонала;
- сравнение состояния персонала с основными конкурентами.

• 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.

• Оценка организационной структуры управления персоналом:

- общая характеристика организационной структуры управления;
- оценка взаимодействия между подразделениями;
- анализ организационных патологий.

3. Рекомендации по повышению результативности деятельности персонала:

• 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.

• Для линейных менеджеров:

- дают рекомендации по исправлению ошибок.

¹⁹ Софиенко А. Аудит контактного персонала № 11, 12.

— 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.

- *Для менеджеров по управлению персоналом:*

— аудит выделяют для специалистов службы управления персоналом области хорошего и недостаточного исполнения в сфере найма, оценки, обучения, мотивации персонала и пр.;

— дают рекомендации по усилению слабых сторон.

4. Приложения:

— документы;

— результаты анкетирования, интервьюирования, опросов персонала;

— психологические заключения;

— 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 предназначению, датирована и подписана. Аудиторское заключение и приложения брошюруются, листы нумеруются.

II. АУДИТ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

1. Основные направления аудита кадрового потенциала

Одним из основных направлений кадрового аудита является исследование кадрового потенциала – трудовых ресурсов организации. От эффективности использования персонала во многом зависят показатели объема производства продукции, уровень себестоимости и качества выпускаемой продукции, получаемый финансовый результат, а в конечном счете и экономический потенциал хозяйствующего субъекта.

Объект аудита – кадры организации, показатели их трудовой деятельности. «Количественные и качественные признаки трудовых ресурсов предопределяют и характеризуют размеры трудового потенциала организации²⁰».

Целью аудита кадрового потенциала является выявление того, обладает ли организация человеческими ресурсами, необходимыми и достаточными для ее функционирования и развития; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией, а также выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их применения²¹. При этом под эффективностью понимается ситуация, когда отдача от использования ресурсов превышает их стоимость. Для этого необходимо оценить фактический состав работающих, а также особенности самого персонала, наличие у работников профессионально важных качеств и характеристик.

Оценка кадрового потенциала позволяет решить следующие задачи:²²

- оценить обеспеченность организации необходимым персоналом по численности, составу, структуре и уровню квалификации;
- исследовать соответствие профессионально-квалификационного уровня работников требованиям сферы деятельности организации;
- проанализировать движение кадров и его влияние на эффективность функционирования организации, динамику выпуска продукции или оказания услуг, а также выявить основные причины движения персонала;
- исследовать использование рабочего времени и выявление резервов сокращения непроизводительных затрат рабочего времени;
- выявить уровень выполнения норм труда по структурным подразделениям организации;

²⁰ Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 81.

²¹ См.: Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова ... С. 618–619.

²² См.: Управление персоналом / под ред. С.И. Самыгина ... С. 488–490 ; Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 81–82.

— изучить социальные показатели и аспекты трудовой деятельности (мотивация труда, профессионально-квалификационный рост, семейное положение, обеспеченность жильем).

Решаемые задачи совпадают с основными направлениями аудита кадрового потенциала организации. Таким образом, в аудите кадрового потенциала можно выделить два основных направления:

— анализ численности и кадрового состава, позволяющий определить структуру кадрового потенциала организации, обладающего теми или иными характеристиками;

— анализ трудовых показателей, позволяющий выяснить, как имеющийся кадровый потенциал используется и каковы перспективы более эффективного его использования.

Указанные направления в аудите кадрового потенциала должны рассматриваться и осуществляться не в отдельности, а в комплексе.

Аудит кадрового потенциала позволяет выявить:²³

— уровень кадровой обеспеченности и потребность в персонале;

— распределение персонала в рамках организации (по уровням иерархии и функциональным направлениям);

— потребности в обучении;

— качественную структуру управленческого персонала (ролевая и психологическая структура);

— стили управления персоналом;

— потенциал работников;

— социально-психологический климат;

— основные причины сопротивления изменениям.

Источниками информации для анализа кадрового потенциала служат:²⁴

— планы по труду;

— статистическая отчетность по труду и численности персонала;

— данные табельного учета и отдела кадров;

— должностные инструкции работников;

— нормы и нормативы по труду;

— приказы по движению личного состава (приказы об увольнении, переводе, приеме на работу);

— другие материалы, характеризующие состав и трудовую деятельность персонала организации (например, результаты аттестации, документированные результаты выполнения трудовых норм).

Основными унифицированными формами первичной документации по учету труда и его оплаты являются: приказы (распоряжения) о приеме на работу, переводе на другую работу, предоставлении отпуска, прекра-

²³ См.: Управление персоналом / под ред. С.И. Самыгина ... С. 492.

²⁴ См.: Антошина О.А. Анализ трудовых показателей // Аудиторские ведомости. 2007. № 7.

щении трудового договора (контракта) (ф. № Т-1, Т-5, Т-6, Т-8), личная карточка (ф. № Т-2), табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы (ф. № Т-12), табель учета использования рабочего времени (ф. № Т-13), расчетно–платежная ведомость (ф. № Т-49), утвержденные постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1.

2. Анализ численности и кадрового состава

Объект анализа – кадры организации. Цель анализа – разработка мероприятий по рациональному использованию персонала, повышению его профессионального и культурно-технического уровня, закрепление его в организации ²⁵.

Анализ численности и кадрового состава организации целесообразно проводить в динамике за определенный временной отрезок (например, ежемесячно в течение года, 3–5 лет) по отдельным направлениям, причем должна обеспечиваться их увязка, подтверждающая обоснованность последующих выводов аудитора.

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.

Анализ численности и кадрового состава осуществляется по следующим направлениям.

I. 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 ²⁶.

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

$$\text{Абсолютное отклонение} = Ч_{\text{факт}} - Ч_{\text{план.}}$$

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

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

²⁵ См.: Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 94.

²⁶ См.: Там же. С. 94–95.

II. *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 рабочей силы исчисляют и анализируют в динамике следующие показатели²⁷.

1. *Коэффициент оборота персонала (Коб):*

$$K_{об} = \frac{\text{Количество принятого на работу и уволенного персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} .$$

2. *Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр):*

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} .$$

3. *Коэффициент оборота по выбытию (Кв):*

$$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} .$$

²⁷ См.: Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 101–103 ; Антошина О.А. Анализ трудовых показателей // Аудиторские ведомости ...

4. Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$):

$$K_{тк} = \frac{\text{Количество уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} .$$

При изучении текучести кадров большой интерес представляет измерение ее величины не только по организации в целом, но и по отдельным структурным подразделениям, группам работников. Как правило, они бывают разными. Коэффициенты, характеризующие уровень текучести кадров в отдельных подразделениях или группах работников, называют частными коэффициентами текучести ($K_{ткч}$).

5. Отношение частного коэффициента текучести к общему коэффициенту текучести по организации называется коэффициентом интенсивности текучести кадров ($K_{ит}$):

$$K_{ит} = K_{ткч} / K_{тк}.$$

6. Коэффициент постоянства состава персонала ($K_{пс}$):

$$K_{пс} = \frac{\text{Количество работников, проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} .$$

7. Коэффициент замещения ($K_{з}$):

$$K_{з} = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} .$$

8. Для анализа движения кадров внутри организации используется коэффициент внутренней мобильности персонала ($K_{вм}$):

$$K_{вм} = \frac{\text{Количество работников, сменивших должности в течение года}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} .$$

При осуществлении этого направления кадрового аудита используются и другие показатели, характеризующие движение и стабильность кадров организации.

III. 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.).

IV. Анализ профессионально-квалификационного состава кадров позволяет произвести оценку обеспеченности организации кадрами нужного количества и качества, определить рациональность использования рабочей силы, потребности в обучении или повышении квалификации персонала.

Конечная цель этого анализа – улучшение использования трудового потенциала организации с помощью рациональной расстановки кадров.

Наиболее целесообразно изучить профессионально-квалификационный состав работников не только по всей совокупности работ, но и дифференцированно по отдельным профессиям, должностям. При этом необходимо проводить анализ структуры рабочей силы по категориям занятых: производственный персонал (основные или вспомогательные рабочие), непроизводственный персонал и административный персонал.

Это направление кадрового аудита – достаточно трудоемкий процесс, который проводится в несколько этапов.

1. *Анализ требуемого состава кадров* осуществляется в первую очередь на основании штатного расписания организации. На этом этапе оценивается штатная структура кадров: сколько и какие должности предусмотрены штатным расписанием, квалификационные требования к лицам, которые должны их замещать.

Целесообразно провести отдельный анализ профессиональной, функциональной и квалификационной структуры. По каждому направлению определяется требуемый штатный состав работников.

Кроме того, целесообразно определить количество работников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, к которым не предъявляются квалификационные требования.

2. *Анализ фактического состава кадров* необходим для определения соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала (уровня знаний и навыков), степени его подготовленности требованиям профессии (выполняемым профессиональным задачам), сфере деятельности, технологии работы и классификатору должностей.

Анализ направлен на выявление количественного и качественного соответствия имеющейся рабочей силы объему и характеру работ, которые выполняются в организации, его структурном подразделении. Аудитор должен ответить на вопрос: кем фактически замещены штатные должности?

При осуществлении этого анализа используются следующие информационные источники:

- документы персонального учета кадров, характеризующие уровень образования, полученную специальность или квалификацию, наличие специальных навыков, данные о повышении квалификации;
- должностные инструкции работников, содержащие квалификационные требования и перечень функциональных обязанностей.

Сопоставление осуществляется на соответствие квалификации работников требованиям квалификационных справочников. С качественной точки зрения выявляется степень соответствия квалификационного уровня работников сложности выполняемых ими работ.

Соответствие квалификации производственного персонала (рабочих) выполняемым работам оценивается с помощью Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, который содержит тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих, состоящие из трех разделов: «Характеристика работ», «Должен уметь», «Примеры работы».

Соответствие квалификации управленческого персонала (служащих) занимаемым должностям оценивается с помощью Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, который содержит перечень должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований. Квалификационные характеристики должностей содержит следующие разделы: «Должностные обязанности»; «Должен знать»; «Требования к квалификации».

При проведении кадрового аудита в государственных органах вместо указанных справочников для анализа могут использоваться ведом-

ственные нормативные акты, определяющие квалификационные требования для замещения государственных должностей.

Сопоставление требуемой и фактической численности работников по каждой профессии (специальности) в отдельности позволяет установить излишек или недостаток работников той или иной профессии (специальности) и принять меры, обеспечивающие правильное комплектование кадров по их профессиональному составу.

Для удобства анализа может составляться матрица соответствия.

3. *Анализ рациональности расстановки кадров* позволяет установить, насколько правильно подобран и расставлен персонал и соответствует ли трудовой вклад работников заработной плате. На этом этапе:

— определяется, насколько целесообразно используется персонал — по назначению или нет, то есть в соответствии с уровнем образования или нет, учитывается ли опыт работы и т.п.;

— выясняется, кто из работников не соответствует профессионально-квалификационным требованиям, и готовятся предложения по их использованию;

— выявляется зависимость между квалификацией работника, сложностью выполняемой им работы и размером выплачиваемой заработной платы, отсутствие такой зависимости может привести к признанию конкретного расхода не обоснованным;

— выявляется необходимость и возможность перестановки рабочей силы с целью оптимизации работы, потребность в привлечении специалистов.

4. *Анализ потребности в обучении или повышении квалификации персонала* позволяет наметить мероприятия по повышению образовательного уровня работников, не соответствующих профессионально-квалификационным требованиям. Аудитор определяет, кто из работников нуждается в приобретении практических навыков, стажировке, повышении квалификации (в том числе по конкретной тематике), получении дополнительного профессионального образования.

3. Анализ трудовых показателей

Анализ трудовых показателей персонала организации лежит в основе аудита кадрового потенциала и позволяет оперативно оценить правильность кадровой политики²⁸.

Объект анализа — показатели трудовой деятельности персонала организации. Цель анализа — оценка экономической эффективности труда на уровне организации и ее структурных подразделений; выявление резервов повышения эффективности деятельности организации (производства) за

²⁸ См.: Антошина О.А. Анализ трудовых показателей ...

счет роста производительности труда персонала, более рационального использования численности работников и их рабочего времени²⁹.

Анализ трудовых показателей персонала заключается в изучении количественных и качественных показателей, характеризующих трудовую деятельность персонала организации в целом, структурных подразделений, группы или отдельных работников³⁰.

Количественные показатели в большей степени характеризуют труд производственного персонала (рабочих), поскольку их деятельность лучше поддается нормированию, качественные показатели – труд управленческого персонала – служащих.

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

- показатели производительности труда;
- показатели выполнения трудовых норм (например, выработка продукции на одного работника);
- показатели эффективности использования рабочего времени, включая потери рабочего времени (например, время на выполнение заказа / обслуживание клиента);
- показатели качества продукции, оказываемых услуг, включая число возврата продукции и общая сумма возвратов;
- число судов по причине некачественного обслуживания или дефектов продукции;
- экономия 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;

²⁹ См.: Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 81.

³⁰ См.: Антошина О.А. Анализ трудовых показателей ...

— 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 – умение 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.

Анализ количественных трудовых показателей работников осуществляется в ходе сравнения их с нормативными, в результате изучения учетной и отчетно-статистической документации, экономических расчетов, а также путем проведения наблюдений и измерений затрат рабочего времени.

Изучение качественных показателей кроме документального анализа предполагает анализ аттестационных материалов работников, а также использование конкретно-социологических методов: опросы, беседы, анкетирование, тестирование, интервью.

В зависимости от целей, объема и времени проведения аудита определяется перечень трудовых показателей, по которым осуществляется оценка, причем для разных подразделений и групп работников набор этих показателей может быть различным.

Специфика выбора показателей обусловлена различными факторами, среди которых:

— сфера деятельности организации;

— организация производства и труда персонала;

— применяемые технологии производства работ или оказания услуг;

— состав потребителей продукции или услуг и постоянных клиентов.

По этим показателям оценивается результативность деятельности организации в целом, по конкретным структурным подразделениям и группам работников.

Кроме того, при необходимости, выбрав ключевые показатели, можно составить матрицу соответствия и провести сравнительный анализ от-

дельных работников на предмет их соответствия выполняемой работе, занимаемой должности.

В связи с этим выбор показателей представляется весьма важным для обеспечения достоверности оценки кадрового потенциала организации.

Первостепенное значение в осуществлении анализа трудовых показателей персонала отводится анализу использования рабочего времени и производительности труда.

Анализ использования рабочего времени заключается в изучении бюджета рабочего времени одного работника в год, выявлении причин отклонений в целом по общей величине и по отдельным статьям.

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

Анализ использования рабочего времени 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 процентах³¹.

В ходе анализа эффективности использования рабочего времени составляется таблица, содержащая значения следующих показателей, выраженные как относительное отклонение (в процентах) фактических данных от плановых:³²

- среднесписочное количество работников;
- общее количество отработанных дней;
- среднее количество отработанных дней одного работника;
- количество дней неявки на работу с указанием причины (очередные отпуска, учебные отпуска, болезнь, другие причины неявки, разрешенные законом или администрацией, прогулы);
- средняя продолжительность рабочего дня;
- среднее количество часов работы одного работника в день;
- общее количество отработанных часов.

Для более детального анализа структуры рабочего времени по предприятию в целом и по отдельным категориям и группам работников составляется *фотография рабочего времени*. После проведения измерений

³¹ См.: Антошина О.А. Анализ трудовых показателей ...

³² См.: Там же.

анализируются сводные фотографии рабочего времени по подразделениям (цехам, участкам), группам работников, наиболее трудоемким видам работ и операций.

В процессе такого анализа выявляются целодневные и внутрисменные потери рабочего времени, которые могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренными планом: дополнительными отпусками с разрешения администрации; заболеваниями рабочих с временной потерей трудоспособности; прогулами; простоями из-за неисправности оборудования, машин, механизмов или отсутствия сырья, материалов, электроэнергии, топлива и пр.

Целесообразно отдельно выделить потери рабочего времени, связанные с абсентеизмом. Следует заметить, что в теории управления персоналом под абсентеизмом понимается уклонение от выполнения обязанностей без уважительной причины. Ряд авторов относит к абсентеизму потери, вызванные отсутствием работников на рабочем месте по различным причинам, как уважительным, так и неуважительным.

Уровень абсентеизма определяется как отношение количества рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему объему рабочего времени предприятия за период.

Каждый вид потерь тщательно исследуется, особое внимание уделяется потерям по внутренним для предприятия причинам. Уменьшение таких потерь рабочего времени представляет собой существенный резерв 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***. Производительность труда – важнейший трудовой показатель, от уровня и динамики которого зависят все основные показатели эффективности производства и все трудовые показатели: производство продукции, ее себестоимость, численность работников, расходование заработной платы.

Цель анализа производительности труда – выявление уровня и динамики производительности труда, степени использования резервов для ее дальнейшего роста, обеспечение прибыльности и конкурентоспособности организации.

Производительность труда характеризуется соотношением результатов и затрат труда и является важнейшим показателем эффективности любой общественно полезной деятельности.

Производительность труда – это отношение между произведенной продукцией и затратами на производство этой продукции. В систему входят затраты в форме труда (человеческие ресурсы), земли и капитала (физические и финансовые активы), энергия, материалы и информация. Эти ресурсы преобразуются в продукцию (товары и услуги). Таким образом,

производительность – это отношение количества продукции, произведенной за период времени, к количеству ресурсов, потребленных для создания этой продукции³³.

Производительность труда выражает степень эффективности трудовых затрат человека в производстве материальных благ или способность труда создавать в единицу времени большее или меньшее количество продукции.

При анализе показателей производительности труда необходимо установить:³⁴

- выполнение плана по росту производительности труда;
- факторы, способствовавшие выполнению или перевыполнению плана;
- причины сдерживания повышения производительности труда;
- неиспользованные возможности;
- влияние отклонения фактических показателей от плановых на выработку продукции, численность работников, расходование фонда заработной платы.

Для оценки производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей³⁵.

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 – это 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.

Рассмотрим подробнее назначение этих показателей при аудите трудовых показателей персонала.

Показателем производительности труда является трудоемкость продукции, которая характеризует затраты рабочего времени на единицу произведенной продукции или на весь выпуск изготовленной продукции и измеряется в часах (нормо-часах).

Анализ динамики трудоемкости позволяет выявить резервы повышения производительности труда в целом по предприятию, технологическим этапам производства, отдельным видам продукции.

³³ См.: Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 83–84.

³⁴ См.: Там же. С. 84.

³⁵ См.: Антошина О.А. Анализ трудовых показателей ...

Между трудоемкостью и производительностью труда существует обратная зависимость: чем больше вырабатывается продукции в единицу времени, тем меньше расходуется труда на единицу продукции, тем меньше трудоемкость продукции. Однако процент роста производительности труда не совпадает с процентом снижения трудоемкости продукции³⁶.

На величину среднечасовой выработки не влияет улучшение использования рабочего времени и структура кадров. Она находится в обратной зависимости только от трудоемкости. По ней можно судить об использовании резервов снижения трудоемкости.

Среднедневная выработка находится в прямой зависимости от среднечасовой выработки и степени полезного (реального) использования рабочего времени в течение рабочего дня (смены). Следовательно, сопоставляя показатели часовой и дневной выработки, можно судить о реализации резервов улучшения использования сменного времени.

На показатель годовой (квартальной, месячной) выработки оказывает влияние как уровень дневной выработки, так и эффективное (реальное) использование рабочего времени.

Следовательно, сопоставляя показатели дневной и годовой (квартальной, месячной) выработки, можно судить о реализации резервов улучшения использования целодневных затрат рабочего времени в данном периоде.

Таким образом, различие между среднегодовой, среднедневной и среднечасовой выработкой продукции на одного рабочего показывают степень и направление изменений в использовании внутрисменного времени и числа явочных дней в году в среднем на одного рабочего по сравнению с предшествующим периодом и планом³⁷.

Основным обобщающим показателем производительности труда является *среднегодовая выработка продукции одним работающим*. Ее величина зависит не только от выработки рабочих, количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня, но и от удельного веса последних в общей численности производственно-административного персонала³⁸.

Среднегодовая выработка на одного работающего ($V_{ср}$) определяется по формуле:

$$V_{ср} = У \times Д \times П \times Вч,$$

где $У$ – отношение числа рабочих к общему числу работающих;
 $Д$ – количество дней, отработанных одним рабочим за год;

³⁶ См.: Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 88.

³⁷ См.: Там же. С.86–88.

³⁸ См.: Антошина О.А. Анализ трудовых показателей ...

П – средняя продолжительность рабочего дня, часов;

Вч – среднечасовая выработка продукции на одного рабочего.

Показатели производительности труда и трудоемкости продукции исследуются по технологическим этапам производства, отдельным видам продукции, важнейшим договорам и по предприятию в целом.

Результаты анализа производительности труда используются аудитором при разработке конкретных рекомендаций по обеспечению роста производительности труда и определению резервов повышения среднечасовой, среднедневной и среднегодовой выработки рабочих.

При проведении этого направления кадрового аудита следует помнить, что повышению производительности труда и эффективности производства способствуют ³⁹:

- снижение трудоемкости продукции (услуг);
- рациональное использование трудовых ресурсов организации;
- сокращение численности персонала, занятого на вспомогательных и подсобных работах;
- улучшение использования фонда рабочего времени;
- ликвидация потерь и непроизводительных затрат рабочего времени;
- снижение текучести кадров и укрепление трудовой дисциплины;
- интенсификация производства;
- внедрение комплексной механизации и автоматизации производственных процессов;
- повышение уровня технической оснащенности предприятия;
- усовершенствование технологии и организации производства.

³⁹ См.: Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 93.

III. АУДИТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

1. Основные виды организационных структур управления и принципы их формирования

Любой руководитель стремится к тому, чтобы организация была управляемой. Для этого требуется внутренне выстроить организацию таким образом, чтобы она действительно стала управляемой. Все социальные системы управления имеют свою структуру, которая представляет собой набор определенным образом расположенных и взаимосвязанных элементов, входящих в данное системное образование.

В теории управления персоналом организационная структура управления определяется как совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления и должностных лиц⁴⁰. Другими словами, организационная структура – совокупность должностей, объединенных с помощью организационных связей. Организационными связями в первую очередь выступают: отношения иерархичности и подчиненности объектов и субъектов управления; управленческие решения и другая информация, необходимая для достижения целей организации.

Организационная структура управления – внутренняя структура организации, определяющая состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.

Чтобы осуществлять управление организацией в требуемом режиме, организационная структура должна быть достаточно эффективной, отвечать ее цели и основным реализуемым функциям. Таким образом, аудит организационной структуры в первую очередь необходим для оценки ее эффективности. Здесь оценивается обоснованность организационно-штатной структуры, система коммуникации и информационного обмена и качество принимаемых организационно-управленческих решений.

Любое направление кадрового аудита основывается на сравнении имеющихся кадровых показателей организации с нормативными или эталонными. Поэтому, прежде чем приступить к диагностике организационной структуры управления, необходимо четко представлять себе вопросы создания организаций. Для этого рассмотрим основные типы организационных структур управления, применяемые в современных организациях, а также основные принципы, формирования организационных структур управления, соблюдение которых обеспечивает эффективное функционирование организации.

⁴⁰ См.: Управление персоналом : энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова. М. : Норма-Инфра-М, 1998. С. 216.

Не существует единой модели, в соответствии с которой бы осуществлялось построение любой организации, – практика выработала несколько типовых моделей, каждая из которых адаптируется к организациям различного типа. Структурное построение любой организации должно осуществляться на основе анализа ее функциональной структуры – стоящих перед организацией задач и функций. Выбор организационной структуры конкретного типа определяется не только целями организации, но и сложившимися закономерностями осуществления управления в ней, то есть стилем управления руководителя. Организационная структура должна соответствовать конкретному стилю управления руководителя, который возглавляет организацию в текущий момент.

Выделяются два основных типа организационных структур управления. Первый из них называют элементарными или базовыми. К ним относятся линейная, функциональная, линейно-штабная структуры. В зависимости от специфических характеристик и задач реальных организаций применяется их комбинация. Такие структуры называются комбинированными или гибридными. Комбинированные оргструктуры принято подразделять на бюрократические и адаптивные (от лат. *adaptare* – приспособлять).

Бюрократические организационные структуры базируются на соблюдении ряда принципов, которые закладываются в основу создающихся организаций независимо от каких бы то ни было условий, обстоятельств или целей. Организациям, построенным по принципу рациональной бюрократии, присущи следующие фундаментальные черты:

- централизация: количество уровней в иерархии и степень централизации процесса принятия решений;
- специализация: степень, до которой все действия организации разбиваются на специализированные обязанности для каждого;
- стандартизация: координация, контроль и правила проведения определенных мероприятий, необходимых для достижения целей организации.

Небольшие, динамичные организации в быстро растущих секторах экономики часто характеризуются низкой централизацией, специализацией и стандартизацией. Некоторые организации, особенно крупные корпорации, децентрализуют большинство видов своей деятельности и оставляют только управленческий каркас (вопросы финансового контроля, стратегического планирования, юридического обеспечения и иногда вопросы управления персоналом). Напротив, государственное управление часто показывает обратный пример.

К бюрократическому типу относятся линейно-функциональные, дивизиональные, бригадные, буферные организационные структуры.

Противовесом бюрократических организационных структур выступают *адаптивные (органические или гибкие) организационные структуры*, представляющие собой конкретную форму максимально органичного приспособления создаваемой производительной структуры или к целям создания такой организации или к конкретным условиям окружающей среды. Среди таких организационных структур выделяют: структуры ограниченного по времени периода функционирования и структуры длительного периода функционирования. К первому типу относятся проектные, матричные и программно-целевые, ко второму – конгломератные организационные структуры.

Сравнительная характеристика бюрократических и адаптивных структур выглядит следующим образом:

Бюрократический тип	Органический тип
четкое определение иерархии	постоянная смена лидеров в зависимости от решаемых проблем
система обязанностей и прав	система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований
разделение каждой задачи на процедуры	процессный подход к решению проблем
обезличенность во взаимоотношениях	возможность саморазвития, самовыражения
жесткое разделение трудовых обязанностей	временное закрепление работы и функций

Рассмотрим организационные структуры управления, которые наиболее часто применяются в современных организациях ⁴¹.

Линейный тип организационной структуры характеризуется построением структурных подразделений и должностей по принципу прямого подчинения, то есть полной централизации управления. Руководители подразделений низших ступеней управления непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня и связаны с вышестоящей системой через него. Руководитель непосредственно управляет подчиненными по всем выполняемым ими работам, концентрируя у себя всю информацию, и принимает решения. Такие организационные структуры применяются в относительно небольших организациях, их подразделениях.

Функциональная модель организационной структуры основана на передаче прав линейного руководства нескольким субъектам, каждый из

⁴¹ Огородников В.И., Долинин А.Ю. Организационно-штатная деятельность сотрудников кадровых служб в органах и учреждениях УИС : монограф. Рязань : ПКЦ «Таваксай», 2005. С. 63–77.

которых отвечает за управление по одной из специализированных функций. Каждый руководитель имеет право отдавать указания только по вопросам, входящим в его компетенцию, то есть в рамках четко определенной функции. В чистом виде эта модель практически не встречается, в рамках организации она исполняет лишь роль фрагмента. Такие структуры типичны для малых организаций, использующих простые технологии и действующих в относительно стабильной и простой обстановке.

Линейно-функциональная модель организационной структуры характеризуется сочетанием линейного и функционального типов управления. В этой модели линейные руководители имеют право отдавать распоряжения и принимать решения при участии функциональных служб. Именно этот тип организационных структур и характерен для подавляющего большинства функционирующих в современном мире организаций. В этой модели рационально сочетаются линейные и функциональные взаимосвязи, стабильно закрепляются полномочия и ответственность за персоналом. Такой тип структуры управления наиболее эффективен в условиях использования аппаратом управления определенного заданного алгоритма при решении типичных задач и функций.

Суть *линейно-штабной модели организационной структуры* состоит в том, что при линейном руководителе создается группа специалистов, так называемые штабные подразделения. В их задачи входит: получение и анализ информации о внешней и внутренней среде; осуществление контроля; подготовка проектов решений; текущее информационное и консультативное руководство и т.д. Такая структура в определенной степени освобождает руководителя от второстепенных функций в процессе управления, сохраняя все достоинства линейной схемы управления, значительно расширяет ее возможности. Однако коренной порок линейно-штабной модели состоит в том, что большинство решений независимо от их важности должен принимать высший руководитель, так как по своей сути такая модель является модифицированной линейной структурой.

По мере роста масштабов организации классическая организационная структура, базирующаяся на принципе функционального разделения, является малопригодной, поскольку не обеспечивает управляемости организации или не позволяет организации добиваться поставленных целей. В этом случае используется *дивизиональная модель организационной структуры*, в соответствии с которой построение организации происходит не по принципу функций, а по видам производимых товаров, продуктов или услуг, группам обслуживаемых потребителей или по географическим регионам своего хозяйствования. В подчинении высшего руководителя группируются линейные руководители, выполняющие функции по закрепленному направлению деятельности. При таком типе организационной структуры обеспечивается управляемость крупных фирм, где пол-

номочия по принятию многих решений делегируются структурным подразделениям, а сами структурные подразделения строятся по функциональному принципу. В этом смысле они выступают как самодостаточные структурные единицы: им нет необходимости согласовывать все детали. На высшем управленческом уровне принимаются в основном стратегические решения.

Важнейшими преимуществами дивизиональных оргструктур являются повышение гибкости системы, лучшая координация при выполнении отдельных функций. Недостатком является неизбежное дублирование функций в каждом подразделении, увеличение затрат на содержание аппарата управления, рост иерархичности.

Отличительной чертой гибких организационных структур является присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспособляться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Три сферы, в которых применяется гибкость:

- функциональная гибкость достигается за счет того, что работников можно быстро и безболезненно перебрасывать с одного вида деятельности и заданий на другие;

- гибкость численности достигается за счет того, что количество работников можно быстро и легко увеличить и уменьшить в соответствии с даже кратковременными изменениями потребностей в рабочей силе;

- финансовая гибкость означает применение гибких систем оплаты, которые способствуют как функциональной, так и численной гибкости.

В *матричной модели организационной структуры* используются построения функциональной и дивизиональной организационных структур. Содержание структуры сводится к тому, что при возникновении необходимости в реализации какого-либо проекта назначается руководитель, ответственный за его осуществление. У руководителя проекта нет постоянного персонала, возможно, за исключением некоторой административной поддержки, но ему делегируются те полномочия и в тех объемах, которые действительно необходимы или могут потребоваться при руководстве процедурой (и работами) реализации проекта. Исполнители же, осуществляющие работу по реализации проекта, привлекаются из функционирующих в рамках организации подразделений. Руководители проектов отвечают лишь за завершение своего проекта в целом.

Основным недостатком матричной структуры управления является то, что исполнители, избираемые руководителем проекта, переходят в двойное подчинение, что может привести к возникновению противоречивых ситуаций. Основные достоинства – повышение ответственности исполнителей, усиление контролирующих функций руководителей и быстрота реагирования системы управления на изменение внешней и внутренней среды.

Программно-целевая организационная структура близка по свойствам к матричной. Принципиальное отличие состоит в том, что в программно-целевой модели исполнители подчиняются одному временно назначенному руководителю.

Основные отличительные черты программно-целевых структур: комплексное управление системой как единым объектом, ориентированным на единую цель; создание программно-целевых органов управления; временная основа работы. Им присущи те же недостатки, что и матричным. Основные достоинства такой оргструктуры – способность быстрой перестройки; кооперация различных органов для наилучшего достижения определенной цели; централизация управленческих функций.

Практика свидетельствует, что используемые ныне организационные формы по существу представляют соединение в рамках единой организационной структуры их различных типов или хотя бы отдельных компонентов таких типов. На практике самой распространенной выступает смешанная форма организационной структуры, которая объединяет в своих рамках функциональную, линейную и другие типы структур. А дальше в действие вступает специфика организации, требующая использования и других типов, ее культура, то есть ценности и нормы, которые обуславливают поведение сотрудников, а также присущий руководителю стиль управления.

Руководителю следует понимать, что раз и навсегда данной ему организационной структуры не существует и не может существовать. Задача руководителя – в постоянном совершенствовании организационной структуры управляемой им организации. Поэтому аудитор должен проводить оценку динамики изменения организационной структуры управления.

На базе выбранного типа организационной структуры разрабатывается и документально утверждаются структура организации и ее штатное расписание. Оптимально спроектированная и внедренная организационно-штатная структура будет обеспечивать эффективное функционирование организации. Таким образом, основной принцип создания организационно-штатных структур – обеспечение эффективности организации.

Организационная структура любого рассматриваемого объекта должна обладать определенными характеристиками, анализ которых позволяет судить о ее рациональности. В основе построения рациональной структуры организации лежит применение основополагающих законов управления и организации, а также общих и специальных принципов. Эти принципы применимы к любой организации независимо от ее профиля, масштабов и специфических особенностей. Таким образом, оценка соответствия фактических характеристик организации эталонным показателям

может осуществляться в ходе анализа принципов, используемых при создании и совершенствовании организационной структуры управления.

Принципы построения системы управления персоналом – правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. Различают две группы принципов: принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации (принципы управления персоналом), и принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации⁴².

В настоящее время учеными сформулированы основные **принципы построения организационных структур управления**:⁴³

1. **Принцип приоритета цели** – в системе цель – задача – функция наивысший приоритет имеет цель, затем задача и потом – функция. Другими словами – функции управления персоналом формулируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями организации.

2. **Принцип приоритета функции над структурой** означает, что создание организации и ее подразделений должно быть вызвано необходимостью реализации конкретных функций. Организационная структура управления, состав подразделений и численность работников зависит от содержания, количества и трудоемкости этих функций. На базе функций происходит формирование организационной структуры системы, ее штатов, определяются функциональные обязанности сотрудников.

При этом следует учитывать, что выполнение одной функции может достигаться в ходе деятельности одного или нескольких подразделений. Реализация целей организации, задач и функций достигается в результате деятельности всех структурных элементов. В случаях, когда отсутствует возможность формирования набора структурных подразделений в соответствии с набором функций, рассматриваются иные варианты построения организации, исходя из приоритета цели, достижению которой должны служить вышеупомянутые функции.

3. **Обеспечение относительной равномерности нагрузок по каждому структурному подразделению** исключает постоянный пересмотр штатной положенности, текучесть кадров и неравномерные психологические, умственные, физические и эмоциональные нагрузки.

4. **Соответствующее организационное обеспечение функций** означает выделение создаваемым и существующим оргструктурам кадровых,

⁴² См.: Управление персоналом : энциклопедический словарь ... С. 278.

⁴³ См.: Там же. С. 279–280.

финансовых и материально-технических ресурсов, необходимых им для выполнения возложенных задач и функций.

5. *Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления* позволяет эффективно маневрировать силами и средствами. По-другому этот принцип формулируется так: чрезмерно малые и чрезмерно большие организации функционируют гораздо менее эффективно, чем организации, имеющие средний размер, то есть размер организации должен оптимально соответствовать ее целям, задачам, характеру деятельности и т.п.

6. *Сокращение ступеней иерархической системы управления и их упрощение* сокращает возникновение промежуточных элементов управления, улучшает оперативность управления, сокращает сроки прохождения распоряжений, приводит к сокращению управленческого персонала.

7. *Исключение дублирующих функций* в организационных структурах управления повышает ответственность исполнителей, персонифицирует их ответственность.

8. *Принцип соответствия распорядительства и подчиненности:* у каждого сотрудника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных руководителей. Использование этого принципа позволит избежать потери централизованных начал в руководстве, появления у одного подчиненного нескольких непосредственных начальников.

9. *Проведение единой кадровой и технической политики в организации, обеспечение сопрягаемости используемой в системе информации* создает условия для оперативного управления.

10. *Потенциальные имитации* означают, что временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня.

11. *Принцип экономичности* предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. Если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом, полученным в результате их осуществления.

12. *Принцип прогрессивности* соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.

13. *Принцип перспективности:* при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.

14. *Принцип комплексности*: при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи со смежниками, состояние объекта управления и т.д.).

15. *Принцип гибкости*: организационная структура должна быть достаточно гибкой, чтобы быстро реагировать на изменения, сложные задачи и неопределенность.

16. *Принцип оперативности* – своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения.

17. *Принцип оптимальности* – многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий организации.

18. *Принцип простоты* – чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает (безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб организации).

19. *Принцип научности* – разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления с учетом изменения законов развития экономики в рыночных условиях.

20. *Принцип иерархичности*: в любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями).

21. *Принцип автономности*: в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей.

22. *Принцип согласованности* означает, что взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, между относительно автономными звеньями системы управления по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени.

23. *Принцип многоаспектности*: управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, правовому и т.п.

24. *Принцип комфортности*: система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений руководителем.

Использование рассмотренных принципов в управленческой деятельности по разработке и совершенствованию организационных струк-

тур позволит повысить эффективность их функционирования, причем эти принципы должны применяться комплексно. Игнорирование одного или нескольких принципов может привести к негативным для организации последствиям.

Анализ использования указанных принципов позволит определить целесообразность и эффективность существующей организационной структуры управления и внести обоснованные предложения по ее совершенствованию.

2. Основные направления диагностики организационной структуры управления

Оценка организационной структуры управления проводится для получения первичных, системообразующих показателей. Объект анализа – организационная структура управления. Цель анализа – оценка эффективности существующей организационной структуры управления, выявление имеющихся патологий и разработка мероприятий по их устранению.

Аудит организационной структуры управления позволяет выявить:⁴⁴

- насколько существующая организационная структура управления соответствует миссия, цели и стратегия развития организации;
- насколько эффективно реализуются основные функции (направления деятельности) организации в рамках существующей организационной структуры управления;
- насколько эффективно сформированы уровни управления в организации, соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации;
- насколько эффективна существующая система коммуникации и информационного обмена в организации;
- потребности и конкретные направления совершенствования организационной структуры управления.

При осуществлении этого анализа используются следующие информационные источники:

- учредительные документы организации, определяющие ее цель, задачи и функции (устав, учредительный договор);
- структура и штатная численность – организационно-правовой документ, в котором закрепляется список структурных подразделений, в порядке их важности для жизнедеятельности организации;
- штатное расписание организации, которое применяется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности организации в соответствии с ее учредительными документами;

⁴⁴ См.: Управление персоналом / под ред. С.И. Самыгина ... С. 487.

— положения о структурных подразделениях, регламентирующие основные задачи и функции, права и обязанности, ответственность структурного подразделения;

— должностные инструкции работников;

— трудовые договоры работников;

— иные документы, характеризующие нормативно-организационное построение организации (например, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, регламент внутренней организации исследуемого объекта (определяющий характер распределения полномочий среди руководства организации), принятые в организации нормы управляемости и т.п.).

Диагностику организационной структуры управления целесообразно проводить в динамике ее развития за определенный временной отрезок (например, в течение года, 3–5 лет), что позволит подтвердить обоснованность последующих выводов аудитора об имеющихся патологиях и способах их устранения.

В ходе диагностики рассматривается организационная структура управления организации в целом, ее структурных подразделений. При необходимости может быть проведен анализ организационных структур управления по видам деятельности (производимым товарам или услугам) или функциям управления (например, как и кем обеспечивается реализация отдельных функций управления персоналом).

Результатом аудита могут стать следующие организационно-штатные мероприятия: реорганизация и переподчинение структурных подразделений, передача структурным подразделениям и должностным лицам полномочий и функций, сокращение или увеличение штата и т.п.

Диагностика организационной структуры управления включает в себя несколько направлений.

1. Анализ соответствия организационной структуры управления нормативным требованиям позволяет оценить рациональность использования имеющихся (выделяемых вышестоящей организацией) организационно-штатных ресурсов.

Под организационно-штатными ресурсами понимаются кадровые ресурсы – имеющийся человеческий потенциал и финансовые ресурсы, выделяемые на заработную плату и другие социальные выплаты работникам. Аудитор должен сделать вывод об их целевом использовании или выявить недостатки и определить способы их устранения.

Основным источником информации для анализа служит штатное расписание организации.

Это направление диагностики организационной структуры управления наиболее широко реализуется при осуществлении кадрового аудита государственных организаций и учреждений. При подготовке их структур

и штатных расписаний часто используются централизованно разработанные и утвержденные соответствующим федеральным органом нормативы штатной численности, а также другие нормы и нормативы.

Норматив штатной численности – обобщающий количественный показатель, в соответствии с которым, исходя из фактической служебной нагрузки на одного работника, определяется необходимая расчетная численность работников подразделений для формирования штатных расписаний организации.

Таким образом, в государственных организациях этот вид анализа сводится к проверке выполнения ведомственных нормативных правовых актов.

Аналогичным образом может осуществляться проверка филиалов и дочерних организаций крупных компаний, где действуют корпоративные нормативы.

Организационные структуры управления других организаций и предприятий могут быть проанализированы на соответствие требованиям межотраслевых и отраслевых норм и нормативов, рекомендуемых для нормирования труда различных категорий персонала, планирования его численности. Например, Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по документационному обеспечению управления, Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы, выполняемые на фрезерных станках, Межотраслевые нормы времени на погрузку, разгрузку вагонов, автотранспорта и складские работы, утвержденные Минтрудом России.

Кроме того, если в организации разработаны внутрифирменные нормы, регламентирующие организационно-структурное построение, аудитор необходимо оценить их использование и выполнение.

Определенные сложности возникают при кадровом аудите организаций, для оценки организационных структур которых, не применимы централизованно разработанные нормативы и не приняты локальные нормы. В этом случае может проводиться сравнение организационной структуры управления исследуемого объекта с организационной структурой аналогичной организации, имеющей более высокие производственные показатели, а выводы аудитора будут носить рекомендательный характер.

При анализе организационной структуры управления чаще всего используются следующие нормы и нормативы.

Норма управляемости – число работников или подразделений, подчиненных одному руководителю. С их помощью производится оценка диапазона контроля, оценка количества подчиненных, приходящихся на одного руководителя, количеств затрачиваемого на каждого из них времени. Теорией и практикой определена норма числа подчиненных звеньев, ко-

торыми можно эффективно управлять в пределах от 5 до 10. При ее превышении возникает потребность в заместителях.

Разновидностью норм управляемости являются нормы соотношений. *Норма соотношений* – число работников той или иной квалификации или должности, которое должно приходиться на одного работника другой квалификации или должности. С их помощью устанавливаются оптимальные пропорции между численностью основных категорий персонала, а также соотношения между отдельными должностными группами внутри этих категорий. Нормы соотношений выражаются отношением, приведенным к единице, либо в виде размерных цепочек (например, 1:2).

Норма численности – число работников соответствующей квалификации (должности), необходимое для выполнения определенного объема работ или выполнения конкретных функций (управленческих, производственных и др.). Нормы численности позволяют устанавливать число работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимых для выполнения работ по соответствующей функции управления или работ, порученных структурному подразделению.

Эти нормы могут устанавливаться с различной степенью укрупнения – по организации в целом, по группам функций, по отдельным уровням управления, по структурным подразделениям.

2. Выявление организационной патологии позволяет определить, какие из принципов формирования организационных структур управления проигнорированы. Выявление организационной патологии производится в динамике на основе анализа штатного расписания, положений о структурных подразделениях и должностных инструкций работников. При необходимости могут использоваться другие информационные источники, регламентирующие или характеризующие выполняемые работниками и подразделениями функции. В результате анализа определяется тип организационной структуры управления, реализуемый в организации, ее адекватность современной ситуации, а также выявляется перечень и причины существующих внутри- и внеорганизационных проблем.

*Основные типы организационных патологий:*⁴⁵

- **Господство структуры над функцией:** выявляется подструктура, которая не выполняет существенных для деятельности организаций функций или не имеет ни внутри-, ни внеорганизационного потребителя своих услуг.

- **Бюрократизация:** выявляется такая структура или функция, деятельность которой не регламентирована требованиями технологии и корпоративной культуры, а осуществляется в соответствии с индивидуальными предпочтениями и целями работающих в ней сотрудников.

⁴⁵ См.: Управление персоналом / под ред. С.И. Самыгина ... С. 488.

- Стагнация: потеря организационной структурой гибкости, может быть диагностирована, если организационная структура не изменялась длительное время несмотря на изменение деятельности, персонала, внешней среды.

- Дублирование организационного порядка: выявление участка технологии или функции, которая повторяется и осуществляется несколькими подразделениями одновременно. Вторым аспектом дублирования организационного порядка может быть ситуация, когда функция, нормированная, заданная технологией и не требующая сознательного регулирования, вменяется в обязанность, например, одному из руководителей.

3. Анализ соответствия организационной структуры управления миссии, стратегии и целям развития организации осуществляется в результате анализа всей совокупности указанных выше информационных источников и позволяет оценить ее эффективность.

Миссия организации – это основная цель организации, четко выраженная причина ее существования. Миссия и цели организации определяются на основе анализа учредительных документов. Описание цели, задач и предмета деятельности организации является неотъемлемой частью ее устава.

Задачи и функции, реализуемые структурными подразделениями и отдельными сотрудниками для достижения целей организации, содержатся в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях.

Документальный анализ позволяет оценить целесообразность существования тех или иных органов управления, структурных подразделений и должностей, их вклад в достижение целей организации, а также целесообразность оптимизации организационной структуры. Здесь же делается вывод о необходимости увеличения численного состава подразделений или сокращения должностей, изменения штатно-должностного состава (изменения профиля и наименования должностей).

Стратегия развития организации – это долгосрочный план действий, направленный на повышение эффективности ее функционирования. Стратегия развития организации показывает те цели и способы деятельности, на которые ориентировано руководство в течение длительного периода времени. Если стратегия развития организации оформлена документально, то оценить соответствие ей организационной структуры управления не сложно.

Цель анализа – установить, насколько имеющаяся организационная структура позволит организации существовать в среднесрочной и долгосрочной перспективе, применены ли при ее формировании принципы организационной гибкости и перспективности. Здесь же определяется стадия и жизненный цикл организации.

В случае отсутствия документально оформленной стратегии задача аудитора усложняется. Он будет вынужден проанализировать дополнительный объем документальной информации и провести собеседования, консультации с высшим руководством организации.

Дополнительно могут быть изучены коммерческие контракты (договоры), которые являются основными документами предпринимательской деятельности, а также доверенности и другие виды соглашений организации с партнерами и клиентами. Анализ этих документов позволит конкретизировать направления коммерческой деятельности и определить перспективы развития организации.

В рамках этого направления кадрового аудита должен проводиться анализ управленческих решений, принимаемых в организации по поводу совершенствования организационной структуры управления. Это позволит выяснить, насколько руководство организации осознает объективную необходимость перемен, способно к организационным изменениям, на какой уровень управленческой иерархии ориентируются конкретные руководители. Поэтому этот вид анализа особенно важно проводить в динамике за определенный период.

Управленческие решения, как правило, выносятся письменно и выражаются в виде организационно-распорядительных документов – приказов, распоряжений, решений. Именно эти документы являются информационными источниками для анализа.

Необходимо выяснить, с какой периодичностью и по каким причинам принимаются решения по поводу внесения изменений в существующую организационную структуру управления, их обоснованность; осуществляется ли пересмотр структуры управления организации в соответствии с концепцией ее развития.

По организационно-штатным вопросам в организации принимаются традиционно следующие решения:⁴⁶

— объективные и свободные от индивидуальной детерминации – решения, связанные с рациональной оценкой фактического состояния дел или детерминированные субъективным, индивидуальным восприятием, особенностями и мотивами руководителей;

— инициативные или реактивные – детерминируемые активностью руководства или принимаемые в ответ на изменение ситуации, после того как произошли существенные изменения, требующие вмешательства управляющего;

— ситуационные или стратегические – ориентированные на прогноз и управление развитием среды и организации или максимально ориентированные на сегодняшний день бизнеса.

⁴⁶ См.: Управление персоналом / под ред. С.И. Самыгина ... С. 487.

IV. АУДИТ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ

1. Основные направления аудита кадровых процессов

«Для выработки и обоснования рекомендаций в ходе аудиторской проверки должны быть изучены не только количественные и качественные характеристики персонала, организационная структура управления персоналом, но и весь спектр функций управления персоналом, посредством которых достигается обеспечение интересов организации»⁴⁷.

Менеджеру по персоналу, проводящему кадровый аудит, важно понять, какие процессы и с какой эффективностью идут в организации, а также оценить технологию управления персоналом⁴⁸.

Диагностика кадровых процессов направлена на определение эффективности каждого из направлений деятельности по управлению персоналом в организации.

При этом прогнозируется будущее соответствие кадровых процессов целям и стратегии развития организации; исследуется влияние на дальнейшее развитие кадрового потенциала процессов профессионального развития, внутрифирменной коммуникации и управления.

Аудит кадровых процессов включает проверку по следующим основным направлениям⁴⁹.

1. *Формирование кадровой политики организации* включает:

- оценку текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития;
- оценку степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями;
- оценку эффективности используемой системы кадрового мониторинга;
- анализ понимания стоящих перед организацией целей службой управления персоналом и руководителями.

2. *Процессы формирования, развития и движения персонала* включают:

- анализ планирования персонала (трудовых ресурсов), предполагающий оценку наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале;
- анализ найма персонала, включающий набор и отбор, на этом этапе осуществляется:
 - анализ изменений кадрового потенциала организации;

⁴⁷ Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова ... С. 618.

⁴⁸ См.: Управление персоналом / под ред. С.И. Самыгина ... С. 484.

⁴⁹ См.: Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова ... С. 618–619 ; Управление персоналом / под ред. С.И. Самыгина ... С. 484–485.

- оценка обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов;
- оценка используемых методов набора персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости набора;
- описание способов распространения информации о потребности в персонале;
- оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями;
- анализ оценочных процедур, применяемых при отборе персонала;
- оценка результативности оценочных процедур;
- оценка результативности найма;
- анализ профориентации и адаптации персонала включает:
 - анализ используемых методов профориентации и адаптации, оценка их эффективности (количество увольняемых работников среди вновь нанятых, конфликты в подразделениях новичков и т.п.);
 - выявление, диагностика и описание проблем, возникающих в период адаптации;
 - анализ обучения персонала включает:
 - анализ целей и используемых форм обучения, их соответствия целям организации;
 - изучение содержания и продолжительности обучения;
 - оценка количества работников прошедших обучение (по темам);
 - анализ процесса сбора и распространения по организации информации о программах обучения;
 - оценка эффективности обучения (выделение параметров оценки: с точки зрения затрат, количества персонала, практической ориентированности программ, фактических результатов, изменения мотивации к труду и социально-психологического климата и т.д.);
 - анализ осуществления деловой оценка персонала – анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам (в первую очередь речь идет о такой форме деловой оценки персонала, как аттестация);
 - анализ процессов подготовки руководящих кадров, включающий в себя работу с резервом кадров, планирование деловой карьеры и продвижения персонала;
 - анализ движения и увольнение персонала предполагает:
 - анализ уровня занятости персонала;
 - анализ обеспечения стабильности состава работников;

— анализ повышения, понижения, перевода, увольнения персонала.

3. **Мотивация и стимулирование труда персонала** включает:

— анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала;

— анализ уровня и структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонифицирующих выплаты в соответствии с эффективностью работы;

— оценка соответствия разработанных принципов, структуры заработной платы и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации.

4. **Организация трудовой деятельности персонала** включает:

— анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда;

— анализ состояния нормирования труда в организации;

— оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ;

— анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов.

5. **Оценка службы управления персоналом и кадрового делопроизводства** включает уточнение обязанностей и ответственности работников кадровой службы, их вклада в эффективность деятельности организации.

6. **Социально-психологическая ситуация в коллективе** – направление, которое включает:

— диагностику социально-психологического климата, оценку уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам;

— диагностику организационной культуры, типа управленческой команды, оценку уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, специфике, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу);

— определение потребности в подготовке и создании эффективных систем коммуникаций между сотрудниками.

Итогом проверки является разработка рекомендаций относительно изменений в политике и стратегии управления персоналом организации, улучшения формирования и использования кадров.

2. Аудит процессов формирования, развития и движения персонала

Аудит найма – оценка эффективности управления процессом набора и отбора персонала. Эффективность найма – это то, насколько потенциальный работник способен выполнять определенные профессиональ-

ные функции и насколько его производственное поведение обеспечивает достижение внутренних целей организации⁵⁰.

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.

*Основные направления проверки:*⁵¹

- соблюдение трудового законодательства в вопросах найма персонала;
- действенность механизма набора и отбора персонала.

Анализируя соблюдение *трудового законодательства в вопросах найма персонала*, аудитор определяет:

- соответствие содержания трудового договора требованиям законодательства;
- соответствие применяемых документов по найму типовым требованиям;
- имели ли место за проверяемый период нарушения при установлении трудовых правоотношений между работниками и работодателем и каков преимущественный характер этих нарушений;
- не противоречат ли специальные методы отбора (например, тестирование) кандидатов нормативным документам;
- правильность ведения оформления на работу;
- не нарушается ли законодательство при заключении договоров с внешними источниками набора и контроле их исполнения;
- соответствие законодательству порядка приема на работу лиц 14–18 лет, иностранной рабочей силы;
- имеет ли место дискриминация при приеме на работу по национальным признакам, полу, возрасту, другим причинам.

Анализируя *действенность механизма набора и отбора персонала*, аудитор определяет:

- технологию планирования потребности в персонале;
- технологию и особенности работы с источниками набора;

⁵⁰ См.: Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 123.

⁵¹ См.: Там же. С. 123.

- систему требований к персоналу, претендующему на вакансии;
- технологию отбора кандидатов на вакантные должности;
- особенности организационного обеспечения адаптации вновь принятого персонала;
- эффективность найма персонала.

Рационально вначале ознакомиться с планированием и прогнозированием потребности в персонале. При этом обращается внимание на сбалансированность количественных и качественных показателей потребности, то есть оценить степень координации показателей: программы производства и реализации; программы подготовки кадров и повышения квалификации; программы перемещения и карьеры; мероприятий покрытия потребности в персонале.

На этом же этапе необходимо собрать *сведения, характеризующие деятельность вновь принятых работников*:

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

Необходимо также проверить *данные о прямых и косвенных потерях в случае ошибок, допущенных в процессе найма*.

Прямые потери – фактические потери производительности, качества продукции (услуг); ущерб, влекущий за собой потери прибыли, конкурентоспособности; рост выплат и компенсаций в связи с производственным травматизмом.

Косвенные потери оцениваются путем экспертной оценки потерь времени работников, занятых вопросами найма.

Для уточнения оценки соотношений затрат и результатов (эффективности) используются следующие показатели:

- средние затраты времени (денежных средств) на одного принятого работника в год;
- средние затраты времени (денежных средств) на подбор и отбор одного кандидата;
- средние затраты времени (денежных средств) на размещение рекламы о вакансиях и контакты с внешними источниками набора;
- средние затраты времени (денежных средств) на адаптацию вновь принятых работников.

Логика и методы *расчета финансовых затрат на адаптацию* строятся исходя из анализа времени, необходимого для достижения новым работником средней результативности труда и соотношения затрат на адаптацию и наем. Необходимо проверить не только наличие плана адаптации и его содержание, правильность планирования и учета затрат, но и реальное практическое наполнение конкретных мероприятий, оценить сам процесс интеграции человека в новую для него среду. Необходимо рассмотреть адаптацию к специфике организационно-технологических (управленческих) и технических условий организации. При изучении профессиональной и социально-психологической адаптации работников необходимо обратить внимание на удовлетворенность работой.

Отдельные аспекты найма персонала, на которые необходимо обратить внимание ⁵²:

- отсутствие четко формализованной методической и процедурной стороны найма, которая должна опираться на организационную культуру организации, требования к трудовому процессу на каждом рабочем месте и соответствующие этим требованиям личностные качества будущего работника;
- избыточное значение, предаваемое знаниям и умениям, полученным на прежнем месте работы, записям в трудовой книжке, рекомендациям «нужных» людей, при этом не оцениваются жизненные позиции кандидата;
- недооценка возможностей внутреннего отбора для покрытия вакансий, что свидетельствует о слабости кадровой политики.

Аудит увольнений позволяет оценить состояние трудовых отношений в процессе сокращения и высвобождении персонала и преследует две основные цели: оценка соблюдения положений законодательства при сокращении и высвобождении персонала; оценка эффективности деятельности, направленной на закрепление кадрового потенциала организации ⁵³.

Основные источники информации:

⁵² См.: Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 127.

⁵³ См.: Там же.

- правила внутреннего трудового распорядка;
- должностные инструкции;
- документы по учету кадров;
- коллективный договор;
- трудовые договоры;
- организационно-распорядительная документация по переводу и увольнению работников (приказы, распоряжения).

Основные направления и комплексные задачи проверки: ⁵⁴

- контроль обеспечения положений законодательства и нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, при увольнении работников по инициативе работодателя;
- контроль регулирования трудовых отношений при увольнении с работы по инициативе работников или по соглашению сторон;
- оценка эффективности управления развитием персонала организации (повышение уровня квалификации и опережающее обучение, политика стимулирования, закрепления персонала и создания условий для инициативного и качественного труда).

Каждая из комплексных задач может быть структурирована и изменена в зависимости от обстоятельств, которые требуют конкретного изучения.

Объективный характер складывается из оценки:

- фактических социально-трудовых отношений на объективном и субъективном уровне;
- действенности механизма закрепления кадров в организации;
- общего состояния правовой культуры в организации.

Аудит увольнений состоит из нескольких этапов.

- Анализ внешней информации об организации – информация органов печати, судебных и других надзорных органов, местных органов исполнительной власти, отраслевого профсоюза и др.
- Анализ списков уволенных – аудитор запрашивает в кадровой службе три списка уволенных: по собственному желанию, по инициативе работодателя, в связи с выходом на пенсию. В списке целесообразно отразить следующие данные: дата увольнения; фамилия; профессия, должность; общий стаж работы в организации; образование, специальность, дата рождения, сведения о трудоустройстве на новом месте работы и т.п.
- Анализ показателей движения персонала – показатели оборота, сменяемости, текучести, динамика которых позволяет оценить количественные данные по персоналу организации в целом, по отдельным категориям.

Проводя проверку, аудитор должен иметь в виду, что зачастую мероприятия по высвобождению и сокращению персонала оформляются ра-

⁵⁴ См.: Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 128.

ботодателем юридически правильно, а фактически носят принудительный характер. Например, увольнение по «собственному желанию».

- Анализ внутренних документов организации по вопросам увольнения – приказы, зарегистрированные заявления, жалобы, решения профсоюзной организации и т.п.

- Анализ мероприятий 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;

- последствия 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.

- Анализ фактов коллективных или массовых (более 10 % численности) сокращений по инициативе работодателя. Для оценки управления процессом сокращения персонала аудитор выявляет приоритетные направления действий работодателя, рассматривая их основные варианты⁵⁵.

В первом варианте какая-либо программная стратегия отсутствует, цель мероприятий – снижение производственных затрат, включая издержки на персонал, она реализуется путем замены кадрового состава на более дешевую рабочую силу (или по другим критериям). Для этого варианта характерны:

⁵⁵ См.: Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 132.

- ориентация на «нужный» персонал по критериям рабочей силы или иным персонифицированным или конъюнктурным критериям;
- политика добровольно-принудительного ухода и поддержания чувства страха у работников быть уволенными;
- поощрение скрытой и явной конкуренции в коллективе;
- требования безоговорочного принятия любых проводимых работодателем изменений;
- низкая информированность о планах и деятельности работодателя.

Цель второго варианта – сохранение основного состава профессиональных кадров. Для этого варианта характерен в целом социально ориентированный подход:

- стремление реализовать все имеющиеся возможности для сохранения кадрового потенциала;
- стремление скорректировать систему оплаты труда для каждого структурного подразделения в сторону усиления зависимости заработной платы от результатов труда;
- ограничение или прекращение найма новых работников;
- переподготовка кадров в связи с новыми направлениями деятельности;
- сохранение базовых корпоративных ценностей и лояльного отношения к работодателю со стороны основной части персонала.

Аудит аттестации персонала – оценка эффективности аттестационных процессов в организации.

Аттестация является одним из методов деловой оценки персонала, широко распространенным в странах с развитой рыночной экономикой. Аттестация – это 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. Аттестация проводится с целью 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.

Несмотря на актуальность в настоящее время 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:⁵⁶

- 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. Поскольку законодательством такие критерии не определены, в настоящее время 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 нет. Критерии оценки деятельности работников можно разделить на три основные группы:

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

Необходимо учитывать, что в практической деятельности по аттестации персонала организаций различных форм собственности и ведомственной принадлежности необходимо учитывать, что применяемые при аттестации работников критерии оценки их профессиональной деятельности должны базироваться на требованиях трудового законодательства, других федеральных законов, а также локальных актов организации и устанавливаться в рамках трудовых отношений.

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.

Основные источники информации:

⁵⁶ Огородников В.И., Долинин А.Ю. Правовые основы проведения аттестации персонала // Прикладная юридическая психология : науч. журнал. Рязань : Академия ФСИН России, 2009. № 3.

- 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.

Анализ работы с резервом кадров позволяет определить, насколько организация ориентирована на своевременное замещение вакансий по должностям руководителей за счет внутренних резервов.

Любая организация, имеющая планы своего развития на длительную перспективу, неизбежно сталкивается с необходимостью рационального использования своих человеческих ресурсов, их развития и пополнения. Одной из важнейших форм развития персонала является формирование резерва управленческих кадров, поскольку управленческий персонал – это важнейший ресурс организации, от которого зависит ее существование, рост и развитие.

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

Несмотря на то, что в современной литературе по управлению персоналом приводятся теоретические обоснования необходимости управления кадровым резервом, на практике достаточно часто руководители организаций игнорируют эту потребность. Поэтому при проведении кадрового аудита необходимо выяснить, как руководство организации использует работу с кадровым резервом в системе управления персоналом.

Основные источники информации:

- штатное расписание;
- положения о структурных подразделениях;
- должностные инструкции;
- документы по учету кадров;
- коллективный договор;
- трудовые договоры;
- 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* включает:

— 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 реализация 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.*

3. Аудит заработной платы и вознаграждений

Затраты организации на заработную плату и вознаграждения включаются в общие затраты на персонал организации. Современное управление не только рассматривает затраты на персонал как цену приобретения персонала, но и определяет их с позиций ценности персонала для организации, его способности приносить будущую выгоду.

Затраты на персонал организации – общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала⁵⁷.

Издержки работодателя на персонал включают три группы затрат:⁵⁸

— расходы на оплату труда (фонд заработной платы);

— выплаты социального характера;

— расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

Аудит заработной платы и вознаграждений включает:⁵⁹

— анализ общих затрат на оплату труда, выплаты и льготы социального характера;

⁵⁷ См.: Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова ... С. 587.

⁵⁸ См.: Там же. С. 588.

⁵⁹ См.: Антошина О.А. Аудит социально-трудовой сферы организации ...

- оценку расходования средств по основным направлениям издержек, по категориям персонала;
- выявление недостатков в использовании средств, направленных на оплату труда;
- контроль за социальными выплатами и льготами.

В итоге выводится оценка эффективности использования средств оплаты труда и социальных выплат.

Информационные источники:

- статистическая и бухгалтерская документация;
- утвержденные нормативы расходования средств;
- штатные расписания;
- положение об оплате;
- положение о премировании;
- коллективный договор;
- расчетные ведомости по премированию, оказанию материальной помощи, разовым вознаграждениям.

Основные объекты аудиторского анализа: ⁶⁰

- затраты на оплату труда и социальные выплаты; доля издержек на рабочую силу в объеме реализации, в расчете на одного работника;
- экономия или перерасход фонда заработной платы (коэффициент опережения темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста его оплаты);
- рентабельность труда; средняя заработная плата (по категориям работающих).

Вспомогательными показателями являются рентабельность, фондоотдача, материалоотдача, оборачиваемость оборотных средств.

Анализ использования фонда заработной платы проводится в целях проверки обоснованности планирования и оперативного управления заработной платой. В ходе анализа устанавливается соответствие объема заработной платы ее запланированному уровню по структурным подразделениям, категориям персонала, выявляются причины отклонений и резервы экономии фонда заработной платы. Анализ проводится с учетом количественных и качественных показателей экономической деятельности организации с учетом размеров заработной платы на рынке труда в регионе.

Анализ использования фонда заработной платы решает следующие основные задачи: ⁶¹

- проверка отклонений в расходовании фонда в целом по предприятию, по структурным подразделениям, категориям и группам работников;

⁶⁰ См.: Антошина О.А. Аудит социально-трудовой сферы организации ...

⁶¹ См.: Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 106.

— выявление основных причин абсолютных и относительных отклонений;

— проверка соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы;

— определение значимости каждого фактора, вызвавшего положительные или отрицательные отклонения в расходовании фонда заработной платы и подготовка мероприятий по использованию положительных и устранению отрицательных влияний на общий расход фонда заработной платы;

— разработка мероприятий по совершенствованию систем оплаты труда и их экономическое обоснование;

— определение экономической эффективности применяемых систем премирования.

При анализе используются следующие показатели:⁶²

— абсолютные и относительные отклонения по фонду заработной платы;

— абсолютные отклонения по фонду заработной платы по отдельным категориям работников и факторы, повлиявшие на их образование;

— соотношение между ростом средней заработной платы и производительностью труда;

— использование фонда заработной платы и факторы, повлиявшие на образование относительных отклонений.

Анализ использования фонда заработной платы проводится в несколько этапов⁶³.

1. *Определение абсолютных и относительных отклонений по фонду заработной платы.*

Абсолютное отклонение определяется в целом по промышленно-производственному персоналу и отдельным категориям персонала и предполагает сравнение фактического и планового фондов заработной платы:

$$\text{Абсолютное отклонение} = \text{ФЗП}_{\text{факт}} - \text{ФЗП}_{\text{план}},$$

где $\text{ФЗП}_{\text{факт}}$ и $\text{ФЗП}_{\text{план}}$ — фонд заработной платы соответственно фактического и планового периодов, руб.

Относительное отклонение определяется по промышленно-производственному персоналу с учетом изменения объема производства, производительности труда и средней заработной платы.

2. *Анализ влияния численности и средней заработной платы на общий фонд заработной платы.* Поскольку фонд заработной платы представляет собой произведение численности работников организации (Ч) на

⁶² См.: Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 106.

⁶³ См.: Там же. С. 107–111.

среднюю заработную плату (СЗП), важно установить степень влияния на него этих факторов. При этом используются следующие формулы:

$$\text{Отклонение за счет СЗП} = (\text{СЗП}_{\text{факт}} - \text{СЗП}_{\text{план}}) * \text{Ч}_{\text{факт}}.$$

$$\text{Отклонение за счет Ч} = (\text{Ч}_{\text{факт}} - \text{Ч}_{\text{план}}) * \text{СЗП}_{\text{план}}.$$

3. *Анализ структуры фонда заработной платы и средней заработной платы* предполагает определение часового, дневного, годового фонда заработной платы; определение и сравнение показателей фактической и плановой средней заработной платы, ее уровня и динамики (часовой, дневной, годовой); определение величин отклонений и их причин.

На величину средней заработной платы влияют внешние и внутренние факторы. К внешним факторам относятся инфляция, повышение тарифных ставок, увеличение премий, изменение номенклатуры продукции. Внутренними факторами являются: улучшение использования рабочего времени, применение передовых приемов и методов труда, совершенствование организации труда, пересмотр норм времени, отмена (введение) повышенных ставок (доплат) за условия труда.

4. *Анализ соотношений между темпами роста производительности труда и средней заработной платы.* При этом сопоставляются фактические и плановые индексы выработки (часовой, дневной, годовой) и средней заработной платы; определяется степень выполнения плановых заданий. Рассчитывается коэффициент опережения производительности труда над средней заработной платой, который устанавливает, на сколько процентов рост производительности труда опережает или отстает от повышения заработной платы. Устанавливается также влияние роста средней заработной платы на производительность труда. Эти показатели целесообразно анализировать в динамике. В результате можно определить, обеспечивается ли в организации принцип оплаты по количеству и качеству труда и его результатам.

На основании анализа определяется эффективность форм и системы заработной платы и делаются выводы о возможности замены систем оплаты труда.

5. *Анализ дифференциации заработной платы в зависимости от уровня квалификации и условий труда.*

6. *Анализ эффективности премиальных систем* предусматривает исследование показателей и условий премирования. При этом оценивают, достаточны ли размеры премирования для поддержания или повышения заинтересованности персонала в труде.

7. *Разработка и экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию организации и планирования заработной платы.*

Аудит вознаграждений рассматривается как целевое направление комплексной проверки эффективности системы стимулирования труда. Главная цель аудита – оценка места и роли вознаграждений в общей си-

стеме оплаты труда, оценка возможности усиления стимулирующих функций вознаграждений, позволяющих избирательно воздействовать на результаты индивидуально-коллективного труда⁶⁴.

В качестве вознаграждений рассматриваются единовременные поощрительные выплаты:⁶⁵

- вознаграждения по итогам работы за год (квартал, месяц);
- вознаграждения за выслугу лет (стаж работы);
- единовременные (разовые) премии;
- стоимость бесплатно выдаваемых работникам акций;
- стоимость выдаваемых в качестве поощрений подарков.

Аудит вознаграждений планируется и проводится по четырем основным направлениям, определяющим комплексные задачи проверки.⁶⁶

1. *Контроль соблюдения трудового законодательства и локальных нормативных актов организации* включает анализ:

- соответствия общей направленности политики управления стимулирование труда в организации требованиям законодательства;
- правомерности порядка принятия управленческих решений о вознаграждении персонала;
- соответствия процесса расчета и выдачи вознаграждений требованиям законодательства и локальным актам организации;
- дискриминации при принятии решений о поощрении и выплате вознаграждений (по полу, возрасту, национальному признаку, принципу «своих» и т.п.).

2. *Контроль правильности учета и расчетов по видам поощрительных выплат* включает:

- оценку правильности оформления первичных документов при начислении и выплате вознаграждений (имеются ли в документах ошибки, факты включения в документы подставных лиц, выдачи вознаграждений в конвертах, нарушение сроков выплаты и др.);
- оценку правильности учета источников премии и выплат за основные показатели деятельности и вознаграждений за конечный результат деятельности организации.

3. *Оценка стимулирующих функций системы поощрения* предполагает:

- анализ экономической обоснованности показателей и критериев вознаграждений и других единовременных поощрительных выплат;
- оценку ожиданий работников и работодателя от выплат вознаграждений и других видов материального и морального поощрения.

4. *Оценка внутреннего состояния контроля* заключается в установлении:

⁶⁴ См.: Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 165.

⁶⁵ См.: Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 134.

⁶⁶ См.: Там же. С.135–145.

- структуры внутреннего контроля;
- технологии организации контроля действующего механизмаощрений;
- мер работодателя по устранению выявленных недостатков.

4. Аудит организации труда персонала

Одной из важнейших характеристик гуманистического подхода к персоналу является повышение внимания к вопросам качества трудовой жизни. Основа создания благоприятных условий труда, достижения согласования интересов сторон трудовых отношений создается государством посредством закрепления общепризнанных достижений научной организации труда в трудовом законодательстве. В связи с этим все большую актуальность в России приобретает проблема неблагоприятного состояния организации труда персонала.

Аудит организации труда персонала включает решение следующих задач:

- анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда;
- анализ состояния нормирования труда в организации;
- оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ;
- анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов.

Аудит нормирования труда персонала определяет охват работников нормированием труда, оценивает качество действующих норм, организацию работы по нормированию труда, трудового процесса. В итоге выводится оценка состояния нормирования и организации труда.

Информационной базой являются данные годового и периодических отчетов по труду (статистическая отчетность, бухгалтерская отчетность, акты ревизий и проверок, оперативная отчетность цехов о выполнении норм выработки), а также инвентарные карточки учета основных средств.

Основными показателями являются: численность работников, труд которых нормируется; работников, находящихся на сдельной, повременной системе оплаты труда.

Принимается во внимание количество оборудования, в том числе установленное, действующее; количество оборудования, не подвергавшегося модернизации и замене.

Исследуются также такие показатели, как:⁶⁷

- коэффициент охвата работников нормированием труда;
- общее количество применяемых норм;
- частота пересмотра норм;

⁶⁷ См.: Антошина О.А. Аудит социально-трудовой сферы организации ...

- широта применения научно обоснованных норм в целом и по группам работников;
- доля работников, не выполняющих нормы;
- уровень выполнения норм выработки (в целом по организации, по основным и вспомогательным цехам, по основным и вспомогательным рабочим);
- коэффициент модернизации оборудования;
- экономия от снижения трудоемкости продукции в результате совершенствования нормирования труда.

Аудит условий труда и безопасности – сбор, анализ и оценка достоверности информации о состоянии системы трудового охранной деятельности и ее влиянии на сохранение здоровья персонала, уровень организации и эффективность труда ⁶⁸.

В ходе проверки необходимо оценить основные параметры внутренней и внешней среды, безопасность деятельности человека, режим труда и отдыха, уровень интенсивности труда.

Цель проверки: оценка возможности повышения эффективности деятельности трудовых ресурсов на основе улучшения использования основных фондов, улучшения условий труда и техники безопасности, повышения содержательности труда, роста производительности.

Обеспечение благоприятных условий труда для работников и их защищенность от негативного воздействия производственных факторов является одним из направлений социальной защиты, поэтому в итоге проверки выводится оценка уровня социальной защищенности работников.

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.

Объекты аудиторского анализа: ⁶⁹

⁶⁸ См.: Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 165.

⁶⁹ См.: Антошина О.А. Аудит социально-трудовой сферы организации ...

- уровень санитарно–гигиенических условий труда;
- уровень частоты травматизма;
- процент работников, страдающих профессиональными заболеваниями;
- количество дней временной нетрудоспособности;
- доля работников, поправивших свое здоровье в санаториях, домах отдыха;
- наличие и строительство объектов социально-культурного назначения.

Методами сбора аудиторских доказательств являются: проверка и сопоставление документов, контроль, устный (письменный) опрос, выборочные замеры.

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

Проверка носит системный или выборочный характер и включает в себя контроль соблюдения государственных требований, касающихся условий труда, охраны труда и техники безопасности, охраны окружающей среды, страхования профессиональных рисков, обеспечения санитарно-гигиенических условий труда, медицинского обслуживания и профилактики профессиональных заболеваний⁷⁰.

В связи с этим можно выделить основные направления и соответствующие им комплексные задачи аудиторской проверки, каждая из которых состоит из нескольких подзадач⁷¹.

1. *Оценка эффективности организации социально-трудовых отношений сферы охраны труда* включает решение следующих задач:

- Оценка состояния социально-трудовых отношений в организации – анализ и оценка уровня развития социального партнерства работников и работодателя в сфере охраны труда, призванного согласовать их взаимодействие.

- Оценка обеспечения законодательно установленных требований охраны труда, льгот и компенсаций за работу во вредных и опасных условиях труда. Аудитор проверяет социально-экономическую обоснованность размеров доплат за работу во вредных и опасных условиях труда, их реальную компенсирующую функцию.

2. *Анализ эффективности организации условий труда и техники безопасности* включает решение следующих задач:

⁷⁰ См.: Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 145–146.

⁷¹ См.: Там же. С. 146–164.

- Оценка эффективности мероприятий по улучшению условий труда. Здесь же выявляются недостатки в использовании средств, направленных на социальную политику и задачи, связанные с развитием персонала. Практическое решение этой задачи требует от аудитора ответа на три основных взаимосвязанных вопроса:

Какова степень обоснованности мероприятий?

Как используются внутренние резервы организации труда и управления для улучшения условий труда?

Какова реальная выгода для персонала от предпринимаемых мер?

- Анализ реализации положений законодательства об аттестации и сертификации рабочих мест по условиям труда.

- Оценка организации системы технико-технологической безопасности труда. На практике два последних направления проверки объединяют. Применительно к конкретному рабочему месту аудитор оценивает: фактические значения опасных и вредных производственных факторов; травмобезопасность рабочего места; обеспеченность работников средствами индивидуальной защиты.

- Оценка организации системы экологической безопасности организации заключается в оценке обеспечения работодателем конституционного права работников на благоприятную окружающую среду, обеспечения мер по повышению эффективности природоохранной деятельности, выполнения требований экологического законодательства. Особенностью оценки является то, что жесткие стандарты и регламенты аудиторской проверки отсутствуют, поэтому объем необходимых аудиторских доказательств всегда превышает рамки экологической деятельности организации – в процессе аудита системно оцениваются общие региональные экологические проблемы.

- Оценка организации системы санитарно-бытового обеспечения персонала включает сбор и анализ данных об уровне санитарно-гигиенических производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, бытовок, мест общественного питания).

- Оценка обеспечения социально-психологической безопасности труда. Цель проверки – оценка социально-психологических факторов повышения трудовой эффективности персонала. Определяются источники и факторы социально-психологической опасности (характер выполняемой работы, методы управления, характер внутриколлективных отношений, обусловленных напряженными условиями труда);

- Оценка обеспечения психофизиологической безопасности труда. Оценку целесообразно проводить в комплексе с оценкой учета, аттестации, рационализации и планирования рабочих мест. В данном случае оценивается, как психофизиологические, эргономические и эстетические

условия труда влияют на отклонение параметров процесса труда, здоровье и работоспособность персонала.

5. Аудит службы управления персоналом и кадрового делопроизводства

Целью аудита службы управления персоналом является определение уровня эффективности и качества организации работы с персоналом в соответствии с целями и стратегией управления персоналом.

Основной объект аудиторского анализа – служба управления персоналом – это специализированное структурное подразделение в системе управления организацией, призванное организовать работу с персоналом в соответствии с избранной политикой и стратегией. Как правило, она включена в систему общего руководства организацией, ее нельзя рассматривать изолированно от управленческой структуры. Но специфика деятельности службы управления персоналом заключается в том, что, с одной стороны, она поддерживает реализацию общих управленческих действий и решений, а с другой стороны, самостоятельно выдвигает идеи и принимает решения, направленные на развитие бизнеса за счет наилучшего управления персоналом.

Аудит службы управления персоналом включает четыре основных направления и проводится в несколько этапов⁷².

1. Оценка типа кадровой службы на основе оценки ее статуса и места в организационной структуре организации, отношения к ней высшего руководства и работников и др.

При проведении аудита службы управления персоналом следует учесть, что в практике работы современных организаций существует несколько вариантов ее деятельности. Принято различать *прогрессивный, адаптивный, переходный, традиционный* типы кадровой службы. Тот или иной тип говорит об уровне организационного развития службы, составе ее основных функций и степени их реализации, а также определяет отношение руководства к деятельности по управлению персоналом в организации. Знание этого позволяет судить об общем уровне развития системы управления персоналом. Например, традиционный тип кадровой службы обычно представлен в организации отделом кадров, который часто подчинен заместителю директора по общим вопросам. Такой отдел выполняет ограниченное число функций управления персоналом, связанных с приемом и увольнением работников, их учетом, а также предоставлением информации о персонале внешним субъектам. Это говорит о невысоком уровне развития данной подсистемы управления организацией и существенных резервах роста ее эффективности и развития.

⁷² См.: Синявец Т. Аудит человеческих ресурсов // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 2.

Установить тип кадровой службы можно с помощью следующих показателей:

1. *Уровень централизации управления персоналом:*

— количество самостоятельных подразделений, выполняющих отдельные функции управления персоналом (уровень изолированности и разрозненности), например, в крупных компаниях в управлении персоналом участвуют такие структурные подразделения, как отдел труда и заработной платы, отдел охраны труда и техники безопасности, учебные центры, отделы социального развития и др.;

— наличие (отсутствие) единого центра управления отдельных специализированных субъектов управления персоналом, в отдельных случаях на предприятиях функционируют целевые подразделения, но под единым руководством службы управления персоналом.

2. *Наличие стратегии и политики управления персоналом*, которое оценивается в данном случае с точки зрения формального закрепления и доведения до всех руководителей и работников организации; например, в организациях малого бизнеса политика и стратегия управления персоналом редко бывают описаны и закреплены в специальных документах, но и руководители, и работники знают об основных целях фирмы в отношении ее персонала и согласны с ними.

3. *Количество выполняемых функций управления персоналом.* Например, чем больше специальных функций включено в сферу деятельности специалистов по управлению персоналом, тем сложнее системные взаимосвязи, тем больше объем выполняемых работ, выше квалификация специалистов и статус службы.

4. *Отношение к службе управления персоналом высшего руководства и работников организации.*

Оценка деятельности службы высшим руководством проводится по следующим критериям:

— степень участия в достижении целей организации (качество взаимодействия с внешними субъектами управления персоналом (службой занятости, инспекцией по труду, отраслевыми профсоюзами, кадровыми агентствами, учебными заведениями и т.п.); величина вклада в полученные результаты работы организации за период);

— качество информации, выдаваемой службой высшему руководству (ее достоверность, скорость предоставления, полнота);

— эффективность использования кадрового бюджета;

— мнение высшего руководства об эффективности деятельности службы.

Оценку деятельности службы работниками организации можно провести, используя следующие критерии:

- количество обращений в службу работников;
- быстрота выполнения запросов, адресуемых службе работниками организации;
- качество консультаций по кадровым вопросам;
- доверительность взаимоотношений с работниками;
- готовность службы к сотрудничеству с работниками при решении кадровых проблем и др.

5. *Статус и место службы в организационной структуре:*

- уровень иерархии, занимаемый службой управления персоналом в организации;
- статус подразделения (лица), которому подчиняется служба;
- объем фактической власти и полномочий;
- соответствие роли службы управления персоналом уровню развития организации.

2. ***Оценка уровня эффективности управленческой деятельности службы управления персоналом***, под которой понимается выполнение функций общего управленческого характера (планирования, организации, координации и контроля работы по управлению персоналом).

От того, как организовано выполнение данных функций, зависит результат управленческой деятельности. Например, часто руководство компании стремится контролировать работу по управлению персоналом, но при этом сталкивается с трудностями в выборе критериев оценки, норм и стандартов управления персоналом. Такое положение свидетельствует об отсутствии концепции и стратегии управления персоналом.

На этом этапе необходимо проанализировать:

1. *Уровень организации планирования работы по управлению персоналом*, который может быть оценен с помощью следующих показателей:

- наличие концепции и планов по управлению персоналом, степень их увязки с планами развития организации;
- закрепление обязанностей по планированию кадровых мероприятий за отдельными сотрудниками;
- количество участников в процессе планирования работы по управлению персоналом, их статус и объем полномочий;
- участие высшего руководства организации в разработке планов по управлению персоналом;
- фактический уровень исполнения планов и бюджетов.

2. *Уровень организации работы службы управления персоналом* можно оценить с помощью следующих показателей:

- наличие и качество должностных инструкций специалистов службы;
- уровень развития материально-технической базы службы управления персоналом;

— уровень организации и технической вооруженности труда сотрудников службы;

— уровень организации коммуникаций между подразделениями по вопросам управления персоналом (количество обращений в службу руководителей структурных подразделений, качество принимаемых решений и др.);

— трудоемкость реализации функций управления персоналом;

— меры по оптимизации кадровых технологий, методов, процедур и др.

3. *Уровень координации действий внутри службы управления персоналом* можно оценить с помощью показателей:

— уровень разделения обязанностей и ответственности за выполнение работы между специалистами службы;

— уровень согласования совместных действий специалистов службы, высших и линейных руководителей.

4. *Уровень организации контроля работы службы по управлению персоналом:*

— наличие положения об организации контроля деятельности службы управления персоналом, определяющего сроки, исполнителей, сферы контроля;

— виды контроля, используемые службой управления персоналом (предварительный, текущий, заключительный);

— наличие графиков контрольных мероприятий;

— наличие разработанных инструментов контроля (формально закреплённых критических точек контроля, стандартов, планов, технологий аудита и др.);

— закрепление обязанностей по контролю функций за отдельными исполнителями;

— факты проведения заседаний экспертных комиссий, специальных социологических исследований;

— наличие отчетов о состоянии управления персоналом в организации, факты информирования работников о результатах контроля.

3. Оценка уровня и качества проектирования и развития службы управления персоналом. При этом оценивается качество проектирования внутренней структуры службы, степень ее централизации. Например, некоторые крупные предприятия практикуют закрепление функций управления персоналом за различными подразделениями (отделом кадров, отделом труда и заработной платы, центром подготовки рабочих, социологической службой и др.), которые не входят в единую службу, что часто приводит к неисполнению или дублированию функций управления пер-

соналом, разобщенности и бессистемности действий, а также дополнительным затратам.

Это состояние можно оценить с помощью следующих критериев:

— соответствие типа организационной структуры службы управления персоналом специфике деятельности организации, ее размерам, уровню организационного развития; это соответствие можно определить путем сравнения типа организационной структуры предприятия с типом структуры службы;

— уровень распределения прав и ответственности по выполнению функций управления персоналом между подразделениями службы;

— соответствие численности специалистов службы трудоемкости выполняемых ими работ;

— наличие иерархии в службе и соответствие объема полномочий отдельных подразделений службы уровню иерархии;

— наличие планов развития службы управления персоналом и др.

4. Оценка уровня квалификации специалистов, работающих в службе управления персоналом, который существенным образом влияет на качество выполнения работы. При анализе используются следующие критерии и показатели:

1. Образовательный уровень специалистов службы:

— соответствие профиля образования выполняемой работе.

— соответствие уровня образования выполняемой работе.

2. Стаж работы в организации.

3. Возрастная структура работников службы.

4. Наличие у работников службы специфических качеств, определяемых профессиональными особенностями, например, таких качеств, как способность к сотрудничеству, ответственность, знание методов мобилизующего воздействия на коллектив, техники публичного выступления и т.д.

5. Частота повышения квалификации сотрудниками, направления специализации знаний.

6. Уровень мотивации труда сотрудников службы.

Аудит кадрового делопроизводства направлен на проверку соответствия ведения кадровой документации организации нормам трудового законодательства и иных правовых актов, обязательных для исполнения на территории РФ, выявление и исправление допущенных нарушений, а также предотвращение негативных последствий этих нарушений. Помимо этого проверяется качество основных документов, регламентирующих работу персонала.

Аудит кадрового делопроизводства проводят, когда необходимо оценить степень соответствия имеющегося состояния кадровой докумен-

тации требуемым нормам. Его целесообразно проводить и в следующих случаях:⁷³

- при смене кадрового работника, отвечающего за ведение кадрового делопроизводства;
- при обращении уволенного работника в суд или трудовую инспекцию;
- при смене руководителя организации;
- при изменении законодательства, регламентирующего порядок ведения кадровой документации;
- при изменении системы оплаты труда;
- при массовом высвобождении работников.

Аудит кадрового делопроизводства может проводить специалист, знающий требования законодательства РФ, а также обладающий профессиональной компетентностью в области трудового права и кадрового делопроизводства.

Этапы проведения аудита кадрового делопроизводства:⁷⁴

1. Организационный этап.
2. Определение перечня подлежащих проверке документов.
3. Сверка документов.
4. Проверка кадровой документации.
5. Оформление отчетов по кадровому аудиту.

На первом, *организационном этапе* необходимо:

- определить цели и задачи проведения кадрового аудита;
- сформировать комиссию, в которую желательно включить начальника отдела кадров, главного бухгалтера, юриста;
- определить сроки проведения аудита;
- издать приказ о проведении аудита кадрового делопроизводства.

Далее необходимо *определить перечень документов, подлежащих проверке*. Единого перечня документов, которые должны быть в каждой организации, законодательством не установлено. Различные правовые акты содержат упоминания о необходимости ведения тех или иных журналов, приказов и других документов. В связи с этим, основываясь на том, в какой отрасли действует предприятие, необходимо составить перечень документов, которые в соответствии с правовыми актами должны быть в организации. К обязательным документам относятся:

- Трудовые договоры (ст. 56, 67 ТК РФ).
- График отпусков (ст. 123 ТК РФ).
- Штатное расписание (ст. 15, 57 ТК РФ).
- Трудовые книжки (ст. 66 ТК РФ).

⁷³ См.: Булыга Н.Н. Аудит кадрового делопроизводства // Отдел кадров бюджетного учреждения. 2008. № 6.

⁷⁴ См.: Булыга Н.Н. Аудит кадрового делопроизводства ...

— Приходно-расходная книга по учету бланков трудовой книжки и вкладыша в нее, книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них. Обязательность ведения данных книг указана в разделе. VI Постановления Правительства РФ от 16.04.2003 № 225 «О трудовых книжках». Формы книг утверждены приложениями 2, 3 к Постановлению Минтруда РФ от 10.10.2003 № 69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек».

— *Табель учета рабочего времени*, рекомендуемая форма которого утверждена Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» (далее – Постановление № 1). Однако согласно п. 2 данного постановления форма табеля учета рабочего времени не распространяется на бюджетные учреждения. Вместе с тем, ст. 91 ТК РФ установлена обязанность работодателя вести учет времени, фактически отработанного каждым работником, поэтому табель обязателен для ведения в каждой организации, а его форма может быть установлена на уровне ведомств.

— *Личные карточки формы № Т-2 и № Т-2ГС (МС)* («Личная карточка государственного (муниципального) служащего»).

— *Приказы по личному составу* (приказ о приеме работника на работу, о переводе на другую работу, о предоставлении отпуска, о прекращении (расторжении) трудового договора, о направлении в командировку, о поощрении). Формы указанных унифицированных форм первичной учетной документации утверждены Постановлением № 1. Согласно п. 2 рассматриваемого постановления данные формы распространены на организации независимо от формы собственности, осуществляющие деятельность на территории РФ.

— *Личные дела сотрудников*, необходимость ведения которых установлена ведомственными нормативными актами.

— *Локальные нормативные акты*. Статья 8 ТК РФ устанавливает право работодателей принимать не противоречащие действующему законодательству и не ухудшающие по сравнению с ним права работников локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права. Среди них можно выделить: правила внутреннего трудового распорядка (ст. 189 ТК РФ), инструкцию по охране труда (п. 21 ч. 2 ст. 212 ТК РФ), положение о защите персональных данных работников (ст. 87 ТК РФ), положение об оплате труда и премировании, если соответствующего раздела нет в правилах внутреннего трудового распорядка (ст. 135 ТК РФ), и др.

В организации также могут вестись следующие документы:

— коллективный договор (если между работодателем и работниками достигнуто соглашение об этом);

- должностные инструкции (если должностные обязанности не включены в трудовые договоры);
- перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем;
- график сменности;
- договор о коллективной материальной ответственности (ст. 245 ТК РФ);
- договоры о полной индивидуальной материальной ответственности (ст. 244 ТК РФ);
- положение об охране коммерческой тайны;
- положение об адаптации работников;
- положение о порядке прохождения испытательного срока;
- положение о проведении аттестации работников и др.

Особое внимание следует уделить систематизации информации по кадровому учету. Для этого в учреждениях и организациях рекомендуется вести следующие журналы:

— *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 необходимо в связи с 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 трудовой договор 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 роспись при его приеме на работу еще до подписания трудового договора.

Это далеко не полный перечень требуемых для учета кадровых журналов. Возможно ведение журналов учета личных дел, отпусков, направления в командировки, выдачи командировочных удостоверений, учета листов нетрудоспособности, выдачи справок, проверок состояния воинского учета, прохождения работниками обязательного медицинского

освидетельствования, выдачи полисов медицинского и пенсионного страхования и др.

Рекомендуемые формы указанных журналов закон не устанавливает, поэтому на каждом предприятии они разрабатываются в свободной форме. Обязательным является то, что все страницы журнала должны быть пронумерованы, прошиты, скреплены печатью организации и подписью руководителя организации или ответственного за ведение кадровых документов лица.

Таким образом, при проведении аудита кадрового делопроизводства осуществляется:

- анализ заключенных организацией трудовых договоров;
- проверка оформления первичной учетной документации по учету труда и его оплате (приказы, командировочные удостоверения, служебные задания и отчеты по командировкам, график отпусков, личные карточки работников, штатное расписание, таблицы учета рабочего времени);
- проверка правильности формирования личных дел работников;
- проверка порядка ведения трудовых книжек работников;
- правовая экспертиза локальных нормативных актов организации на соответствие их действующему законодательству РФ и оценка их качества;
- проверка правильности привлечения иностранных работников;
- проверка гражданско-правовых договоров с физическими лицами;
- проверка систематизации информации по кадровому учету.

Когда определен перечень необходимых документов для полноценного кадрового учета, **проводится сверка документов**, представляющая собой процесс сопоставления имеющихся в учреждении документов и требуемых. Это можно оформить в виде таблицы.

Перечень необходимых документов	Документ в наличии	Документ отсутствует	Примечание
Штатное расписание	+		
График отпусков	+		
Положение об оплате труда и премировании	+		В связи с изменением трудового законодательства разработать проект новой редакции Положения, утвердить в соответствии со ст. 135 ТК РФ. Ознакомить работников с новой редакцией Положения под роспись
Трудовые договоры	+		Недостающие сведения внести непосредственно в текст трудового договора, а недостающие условия определить приложением к трудовому договору либо отдельным соглашением сторон,

			заключаемым в письменной форме
Журнал по учету трудовых договоров		–	Разработать форму журнала
Журнал ознакомления с локальными нормативными актами	+		
...			

После того как была проведена сверка документов, проверяется качество их составления с точки зрения требований трудового законодательства и делопроизводства. Приказы по основной деятельности должны храниться отдельно от приказов по личному составу. Все документы необходимо проверить на наличие подписей уполномоченного лица, виз согласования, регистрационных номеров, отметок работника об ознакомлении с приказом, отметок об исполнении.

Особое внимание следует уделить проверке трудовых книжек. Во-первых, в учреждении должен быть приказ о назначении ответственного за ведение трудовых книжек лица. Далее необходимо сверить, все ли трудовые книжки зарегистрированы в книге учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним. Записи в трудовых книжках должны быть внесены на основании соответствующих приказов, не может быть подчисток, помарок. Все записи должны быть продублированы в личной карточке работника формы № Т-2 и заверены подписью работника. Хранить трудовые книжки и вкладыши к ним нужно в несгораемом сейфе.

Заключительный этап кадрового аудита – *оформление отчета о его проведении*. Отчет составляется в свободной форме, разработанной аудитором или непосредственно организацией. В нем должны быть отражены данные о текущем состоянии кадрового делопроизводства, о выявленных недостатках, о рекомендуемых мерах для их устранения и установлено, достигнуты ли цели аудита.

6. Анализ социально-психологической обстановки в организации

Социально-психологическая атмосфера в коллективе – один из важнейших факторов, влияющих на трудоспособность работников.

Анализ социально-психологической обстановки в организации в первую очередь предназначен для определения мотивационной системы персонала, корпоративной культуры и социально-психологического климата в коллективе. Кроме того, полученные результаты позволят подтвердить обоснованность выводов аудитора о кадровом потенциале и кадровых процессах организации, полученных организационно-аналитическими и экономическими методами.

Анализ социально-психологической обстановки может проводиться как в отношении персонала организации в целом, так и по отдельным категориям и специальностям, профессионально-квалификационным группам, структурным подразделениям.

Анализ социально-психологической обстановки в организации позволяет определить:

— уровень удовлетворенности работников различными аспектами трудовой деятельности, в том числе удовлетворенность должностным статусом;

— потребности и мотивацию персонала;

— отношения персонала к своей работе;

— факторы, влияющие на снижение результативности труда;

— стили управления персоналом, применяемые руководством организации и структурных подразделений;

— эффективность деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций;

— отношения, складывающиеся у работников с руководством организации и структурных подразделений;

— взаимоотношения в коллективах структурных подразделений, в том числе взаимные симпатии и антипатии между работниками;

— социально-психологический климат в структурных подразделениях и организации в целом;

— причины и условия возникновения напряжений и эмоциональных конфликтов;

— основные причины сопротивления изменениям.

Итогом анализа должен стать комплекс предложений, направленных на улучшение психологического климата в организации, развитие корпоративной культуры, совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала.

Оценка социально-психологической обстановки в организации должна стать базой для принятия руководством организации верных управленческих решений. Это могут быть решения, связанные с назначениями на вакантную должность, с подбором руководителя проектной группы. Это могут быть решения, связанные с развитием системы стимулирования труда, которая призвана обеспечить более высокую настрой работников на работу с высокой отдачей в интересах компании. Это могут быть решения, связанные с удалением из организационной среды факторов, негативно действующих на мотивацию работников.

При анализе социально-психологической обстановки в организации аудитором применяются следующие *методы*:⁷⁵

⁷⁵ См.: Магура М., Курбатова М. Методы изучения мотивации // Управление персоналом. 2007. № 13–14.

- анкетирование (опрос);
- тестирование;
- экспертные оценки;
- беседа;
- наблюдение;
- анализ данных опросов и оценок персонала, проводимых ранее в организации.

Использование нескольких методов одновременно повышает надежность полученной информации и повышает качество выводов аудитора.

- *Анкетирование* является одним из наиболее широко используемых методов, позволяющих за короткое время получить важную информацию о мотивации значительного числа работников, социально-психологической обстановке в организации. Оно позволяет выявить особенности мотивации различных категорий персонала (конкретные профессиональные, стажевые группы, группы разного возраста, пола, образовательного уровня и др.), дать оценку факторам, влияющим на их трудовую мотивацию, а также факторам, способствующим ухудшению или улучшению психологического климата в организации.

Для проведения опроса разрабатывается анкета, содержащая вопросы, призванные выяснить, в какой степени в организации удовлетворяются важнейшие потребности работников, в какой степени работники удовлетворены важнейшими аспектами своей работы, взаимоотношениями в коллективе и т.п.

Анкетирование имеет ряд достоинств: информация получается быстро, опрос не требует больших финансовых затрат. Однако этот метод открыт для возможных искажений информации, как сознательных (социально желательные ответы), так и ненамеренных. Возможны также ошибки при разработке анкеты, просчеты в самой процедуре подготовки и проведения опроса, приводящие к низкой достоверности получаемой информации. Поэтому анкетирование желательно сочетать с другими методами сбора информации (анализ документов, наблюдение, опрос экспертов), которые могут подтвердить полученные результаты.

- Под *тестами* в психологии понимают стандартизированные испытания для выявления или оценки тех или иных психологических особенностей человека. Разработаны тесты для определения особенностей мотивации конкретного человека и степени выраженности у него тех или иных ее характеристик. Говорить о тестировании как о методе изучения социально-психологической обстановки в организации, дающем обоснованную и надежную информацию, можно лишь при том условии, что к тестированию будут привлечены специалисты-психологи, а все тесты отвечают требованиям надежности и валидности. Делать обоснованные заключения

по результатам тестирования можно лишь при участии квалифицированных психологов.

Важно отметить, что психологическое тестирование является лишь вспомогательным инструментом, дающим дополнительную информацию о мотивации сотрудника. Не следует принимать административных или иных решений только на основе психологического тестирования.

- *Метод экспертных оценок* исходит из того, что достаточно точно оценить социально-психологическую обстановку в организации могут лишь люди, которые хорошо знают ее особенности и работников. В первую очередь это руководители и коллеги. Как правило, экспертная оценка является одним из элементов комплексной оценки персонала.

Главным инструментом эксперта является специально подготовленная анкета. От качества этой анкеты в значительной степени зависит и точность оценки эксперта. Для того чтобы использовать метод экспертных оценок, необходимо четко определить, каким требованиям должны отвечать лица, включенные в состав экспертов. В любом случае необходимо рассчитывать не только на их осведомленность, способность к вынесению обоснованных оценок, но и на достаточную беспристрастность и честность.

- *Беседа* является одним из наиболее простых и надежных инструментов оценки особенностей социально-психологической обстановки в организации. Поговорив с сотрудниками, почти всегда можно составить представление о его отношении к делу, о том, что определяет силу его мотивации, и т.п.

- Отношение к порученной работе у разных сотрудников может существенно различаться, и эти различия можно легко выявить с помощью такого метода, как *наблюдение*. Это самый доступный метод оценки мотивации подчиненных, которым может воспользоваться аудитор.

V. КАДРОВЫЙ АУДИТ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ

Организация государственного управления с точки зрения его эффективности – ключевой вопрос для развития любой страны. Государственное управление императивно оказывает организующее-регулирующее воздействие на общественные процессы и отношения. Государство как организация публичной власти осуществляет ее, выполняя свои многообразные функции управления общественными процессами, с помощью образуемых в установленном порядке государственных органов. Каждый государственный орган является составной частью организационной структуры государственного аппарата. Государственные органы образуются для осуществления государственной власти и реализации функций государственного управления.

В систему органов государственной власти РФ входят органы и учреждения законодательной, исполнительной и судебной власти.

Система органов государственной власти субъектов РФ создается ими самостоятельно в соответствии с основами конституционного строя и общими принципами организации представительных и исполнительных органов государственной власти.

Систему органов местного управления составляют государственные органы, организованные по территориальному или функционально-отраслевому принципам, осуществляющие управленческую деятельность посредством структурных подразделений в административных границах конкретной территории.

Компетенция государственных органов определяется прежде всего уровнем той деятельности, для которой они создаются.

Рассмотрим реализацию кадрового аудита в государственных органах на примере территориальных органов федеральной исполнительной власти.

Федеральные органы исполнительной власти, являясь составными элементами системы государственных органов, в свою очередь также образуют определенную систему, имеющую собственную структуру. Органы исполнительной власти – это многоуровневые системы, выполняющие исполнительно-распорядительные функции. Основным звеном системы органов исполнительной власти являются министерства, федеральные службы и федеральные агентства. Для реализации полномочий по осуществлению государственного управления в субъектах федерации органы федеральной исполнительной власти создают территориальные органы. К ним относятся управления внутренних дел, управления Минюста России в субъектах РФ и др.

Государственный кадровый аудит предназначен для решения ситуационных проблем государственных потребностей. Он в большей мере

тождествен государственному финансовому контролю, который ведется как в масштабах федеральных органов, так и в субъектах РФ и на уровне местного самоуправления⁷⁶.

Кадровый аудит в государственных органах выполняет следующие основные задачи:⁷⁷

- оценка результатов деятельности персонала государственного органа;
- проверка правильности целевого использования и сохранности государственных средств РФ и ее субъектов, выделяемых на обеспечение работы с персоналом государственных органов.

В государственных органах кадровый аудит осуществляется, как правило, в период проведения комплексных инспекторских проверок (ревизий), затрагивающих все сферы деятельности инспектируемого объекта, которые проводятся, как правило, один раз в три года или пять лет в соответствии с планами-графиками, утверждаемыми соответствующим федеральным органом.

Кадровый аудит (отдельные его направления) может также проводиться в ходе ревизий финансово-хозяйственной деятельности государственного органа (учреждения), проводимых по решению соответствующего федерального органа или налоговыми органами.

Кроме того, в необходимых случаях могут назначаться целевые внеплановые инспекторские проверки для анализа кадровой ситуации в конкретной государственной организации. Внеплановые проверки, как правило, назначаются при чрезвычайных происшествиях, ухудшении положения дел и в других случаях, требующих немедленного реагирования.

Проведение инспекторских проверок государственных органов регламентируется приказами соответствующих федеральных органов исполнительной власти, содержащими методику и основные критерии оценки.

Утвержденные ведомственные методики проверок обеспечивают:

- единообразие в подходе к оценке деятельности государственных органов;
- объективность и полноту выводов, сделанных по результатам инспектирования;
- комплексный подход к оценке деятельности государственных органов.

⁷⁶ См.: Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера ... С. 18.

⁷⁷ См.: Долинин А.Ю. Проведение кадрового аудита в государственных органах // Актуальные вопросы административного и административно-процессуального законодательства, регулирующего деятельность уголовно-исполнительной системы в условиях ее реформирования : материалы межрегион. науч.-практ. конф. / под ред. Д.А. Гришина. Рязань : Академия ФСИН России, 2010.

Деятельность государственных органов, подвергнутых инспектированию, оценивается на «удовлетворительно» либо «неудовлетворительно».

Целью инспектирования является получение объективной информации о реальном состоянии дел в государственном органе (учреждении) для принятия своевременных мер по повышению эффективности его деятельности.

Задачи инспектирования:

— определение соответствия организационной деятельности государственного органа (учреждения) требованиям законодательных и иных нормативных правовых актов РФ; проверка организации исполнения законодательства и иных нормативных правовых актов РФ;

— проверка соответствия представляемой статистической и иной отчетности реальному положению дел;

— выявление недостатков в деятельности государственного органа (учреждения), установление причин и условий их возникновения, разработка мер, направленных на их устранение;

— определение качества подбора и расстановки кадров в подразделениях государственного органа (учреждения), оценка уровня социальной и правовой защищенности персонала;

— оказание коллективу государственного органа (учреждения) практической помощи в решении служебных вопросов, совершенствовании и повышении эффективности и качества различных направлений деятельности;

— изучение, обобщение и распространение положительного опыта, новых форм и методов работы.

Для проведения инспектирования формируется комиссия и назначается ее руководитель. За каждым членом комиссии закрепляется определенное направление проверки. В состав проверочной комиссии включаются специалисты, обладающие необходимыми знаниями и практическим опытом работы в проверяемой сфере. Это могут быть сотрудники федерального органа исполнительной власти или специалисты из подчиненных ему органов и учреждений.

В ходе подготовки к инспектированию члены комиссии изучают:

— материалы предшествующих инспектирований, контрольных проверок, целевых выездов;

— планы мероприятий по устранению выявленных ранее недостатков и справочные материалы по их реализации;

— законодательство и иные нормативные правовые акты РФ по вопросам деятельности государственного органа (учреждения);

— статистические и иные данные о результатах деятельности государственного органа (учреждения) за 3 года (5 лет), предшествующие инспектированию.

В ходе комплексного инспектирования проверяются и изучаются различные аспекты деятельности государственного органа (учреждения). Конкретные направления проверки обуславливаются спецификой деятельности организации, перечнем реализуемых государственных функций. Однако оценка состояния работы с кадрами различных государственных органов осуществляется по аналогичным критериям и показателям.

Кадровый аудит государственных органов включает проверку по следующим основным направлениям.

1. *Оценка эффективности системы управления персоналом* включает анализ следующих показателей:

— стиль, формы и методы управленческой деятельности руководства организации;

— организация анализа, планирования и прогнозирования кадровой ситуации в организации, принятие решений, адекватных складывающейся обстановке (рассматриваются планы работы кадровой службы, планы отдельных направлений работы с кадрами);

— отражение основных направлений работы с кадрами в документации государственного органа, рассмотрение кадровых вопросов на совещаниях, коллегиях (например, может быть проверено, осуществляется ли заслушивание руководителей подразделений, имеющих неудовлетворительные результаты в работе с кадрами, на коллегиях и оперативных совещаниях, сроки их проведения);

— соответствие штатной численности персонала нормативным требованиям (структура управления, штатная расстановка должны обеспечивать выполнение поставленных задач);

— эффективность служебных командировок (командирование работников должно обеспечивать улучшение основных показателей деятельности);

— полнота и достоверность статистических данных о состоянии кадров (представленные статистические данные должны отражать действительное положение дел, не содержать искажений);

— должностные инструкции персонала (должны быть сформулированы грамотно и четко, подготовлены своевременно, отражать конкретные объемы выполняемой работы, персональную ответственность).

2. *Оценка работы с кадрами, обеспечения правовой и социальной защиты персонала.* Оценивается состояние и тенденции комплектования

кадрами проверяемого государственного органа (учреждения). При этом оценивается:

- *Качественный состав кадров, их текучесть, некомплект, подбор, расстановка.* При этом используются следующие показатели:

- некомплект работников (к штатной численности);

- текучесть кадров (количество уволенных к штатной численности);

- уволено на первом году службы (от числа уволенных);

- уволено по отрицательным мотивам (к числу уволенных).

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если показатель находится на уровне среднего показателя по министерству, федеральной службе.

- *Кадровое обеспечение основных направлений деятельности государственного органа (учреждения).* Анализируется обеспеченность кадрами необходимого количества и качества структурных подразделений государственного органа (учреждения).

- *Работа с резервом кадров на выдвижение.* При этом оценивается количество назначенных на вышестоящие должности сотрудников из резерва в процентном отношении от общего числа назначенных на вышестоящие должности. Оценка «удовлетворительно» выставляется, если количество назначенных на вышестоящие должности сотрудников из резерва составляет 50 % или более. При отсутствии резерва на вышестоящие должности итоговая оценка выставляется «неудовлетворительно».

- *Организация профессионального образования сотрудников.* При этом изучается наличие и качество планов повышения квалификации и стажировки, их объективность; оценивается количество сотрудников, не прошедших повышение квалификации, от годовой потребности в повышении квалификации. Оценка «удовлетворительно» выставляется, если показатель находится на уровне среднего показателя по министерству, федеральной службе.

- *Служебная аттестация сотрудников.* При этом изучается работа по планированию служебной аттестации, состав и организация работы аттестационной комиссии, объективность и полнота выводов по результатам аттестации, своевременность реализации рекомендаций и предложений аттестационной комиссии.

- *Обеспечение социальной и правовой защищенности персонала.* Здесь оценивается организация работы санитарно-бытовых, санаторно-отборочных, жилищно-бытовых и других создаваемых в организации комиссий; обеспеченность работников путевками на санаторно-курортное лечение и другие аспекты социально-правовой работы с персоналом.

• *Соблюдение служебной дисциплины, дисциплинарная практика (поощрения, взыскания) персонала.* При анализе дисциплинарной практики могут применяться следующие показатели:

- количество нарушений служебной дисциплины;
- количество нарушений законности;
- количество преступлений.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если показатель находится на уровне среднего показателя по министерству, федеральной службе.

При анализе поощрений работников рассматриваются их формы и обоснованность, количественные показатели в целом по государственному органу (учреждению), структурным подразделениям и категориям персонала.

• *Организация кадрового делопроизводства.* Осуществляется проверка соответствия ведения кадровой документации нормам трудового законодательства и ведомственных правовых актов.

• *Оценка кадрового аппарата, его взаимодействия с другими подразделениями.* Оценивается структура подразделения, возрастной и профессионально-квалификационный уровень работников кадровой службы, характер взаимодействия кадрового аппарата с руководством, структурными подразделениями, другими учреждениями и организациями.

• *Состояние морально-психологического климата в коллективе* оценивается методами социологических исследований: анкетирование, опрос, беседы.

По результатам инспектирования готовятся:

- акт инспектирования;
- план мероприятий по устранению недостатков, выявленных в ходе инспектирования.

Акт инспектирования составляется в двух экземплярах, подписывается руководителем и членами комиссии. С актом знакомится начальник инспектируемого органа (учреждения). План реализации предложений по устранению недостатков, выявленных в ходе инспектирования, разрабатывается кадровым аппаратом инспектируемого органа (учреждения) совместно с членами комиссии. План согласовывается с руководителем комиссии и утверждается начальником инспектируемого органа (учреждения).

Основной формой контроля за устранением недостатков, выявленных в ходе инспектирования, выполнением разработанных по итогам инспектирования мероприятий является контрольная проверка, которая проводится не ранее чем через год после инспектирования.

Контрольная проверка может быть заменена письменными отчетами государственного органа (учреждения) о проделанной работе по выпол-

нению плана реализации предложений по устранению недостатков при условии его стабильной работы.

Список литературы

1. Анализ типичных ошибок в кадровом делопроизводстве [Текст] / под общ. ред. Ю.Л. Фадеева. – М. : Эксмо, 2007. – 160 с.
2. Антошина, О.А. Анализ трудовых показателей [Текст] // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 7.
3. Антошина, О.А. Аудит социально-трудовой сферы организации [Текст] // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 6.
4. Аудит и контроллинг персонала организации [Текст] : учеб. пособие / под ред. П.Э. Шлендера. – М. : Вузовский учебник, 2009. – 224 с.
5. Базарова Л.А. Пути прогнозирования устойчивости предприятия на основе междисциплинарного подхода [Текст] / Л.А. Базарова, Л.С. Заянчковская, И.В. Рачитилева // Управление персоналом. – 2009. – № 1.
6. Белоусова, Д.В. Вариации на тему кадрового аудита // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2007. – № 2.
7. Булыга, Н.Н. Аудит кадрового делопроизводства // Отдел кадров бюджетного учреждения. – 2008 – № 6.
8. Быков В.М. Применение компьютерных технологий при кадровом аудите [Текст] / В.М. Быков. М.Г. Дороженко // Управление персоналом. – 2009. – № 1.
9. Денисова, А.В. Система ключевых стратегических показателей (ССП) эффективности службы управления персоналом // Управление персоналом. – 2007. – № 2.
10. Долинин, А.Ю. Проведение кадрового аудита в государственных органах // Актуальные вопросы административного и административно-процессуального законодательства, регулирующего деятельность уголовно-исполнительной системы в условиях ее реформирования: материалы межрегион. науч.-практ. конф. / под ред. Д.А. Гришина. – Рязань : Академия ФСИН России, 2010.
11. Кузьмина, Н. Кадровый аудит в ЗАО «Санеко» [Текст] / Н. Кузьмина, А. Гурьянова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 4.
12. Магура, М. Методы изучения мотивации [Текст] / М. Магура, М. Курбатова // Управление персоналом. – 2007. – № 13–14.
13. Марченко, И. Методология оценки результатов труда в органах власти и управления // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 10.
14. Огородников, В.И. Организационно-штатная деятельность сотрудников кадровых служб в органах и учреждениях УИС [Текст] : моногр. / В.И. Огородников, А.Ю. Долинин. – Рязань : ПКЦ «Таваксай», 2005. – 175 с.
15. Огородников, В.И. Правовые основы проведения аттестации персонала [Текст] / В.И. Огородников, А.Ю. Долинин // Прикладная юридическая психология – Рязань : Академия ФСИН России. – 2009. – № 3.

16. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст]: учеб. / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 560 с.
17. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст] : учеб. пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экзамен, 2004. – 544 с.
18. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст] : учеб. пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М. : Экзамен, 2004. – 256 с.
19. Реймаров, Г.А. Комплексная оценка персонала [Текст] / Г.А. Реймаров, В.В. Ионов, Н.П. Соловьев // Управление персоналом. – 2008. – № 7.
20. Рогова, О. О проверках организаций и индивидуальных предпринимателей государственными инспекциями труда [Текст] // Налоговый вестник. – 2008. – № 11.
21. Розина, Е. Новое слово в кадровом аудите – анализ гендерного равенства [Текст] // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2008. – № 8.
22. Румынина, В.В. Внешний кадровый аудит [Текст] / В.В. Румынина, К.А. Сухотина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2007. – № 7.
23. Румынина, В.В. Внутренний кадровый аудит [Текст] / В.В. Румынина, Л.А. Румынина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2007. – № 9.
24. Румынина, В.В. Диагностика кадровой службы компании [Текст] // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2008. – № 1.
25. Самыгин, С.И. Управление персоналом [Текст] / под ред. С.И. Самыгина [и др.] – Серия «Учебники, учебные пособия». – Ростов н/Д : ФЕНИКС, 2001. – 512 с.
26. Самойлова, А.Н. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами организации [Текст] // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 11.
27. Свистунов, В. Современные подходы к оценке текучести персонала [Текст] / В. Свистунова. М. Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 6.
28. Селина, А. Кадровый аудит [Текст] / А. Селина, Т. Романцева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 5.
29. Синявец, Т. Аудит человеческих ресурсов [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 2.
30. Синявец, Т. Комплексный аудит системы управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 9 ; 2008. – № 3.
31. Синявец, Т. Системный подход к контроллингу персонала [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 11.

32. Софиенко, А. Аудит контактного персонала [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2006. – № 11, 12.

33. Софиенко, А. Помощь кадрового аудита [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2006. – № 7.

34. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

35. Управление персоналом [Текст] : Энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Норма–Инфра-М, 1998. – 453 с.

36. Филина, Ф.Н. Серьезная задача для современной компании – «аудит людей» [Текст] // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2007. – № 2.

Электронные ресурсы

1. Официальный сайт журнала «KADROVIK.RU» [Электронный ресурс]. – URL : www.kadrovik.ru

2. Официальный сайт журнала «Управление персоналом» [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.top-personal.ru/magazines.html>

3. Официальный сайт журнала «Кадровая служба и управление персоналом предприятия» [Электронный ресурс]. – URL : <http://delo-press.ru/magazines/staff/>

4. Официальный сайт журнала «Служба кадров и персонал» [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.otiss.ru/slujba.html>

5. Официальный сайт журнала «Кадровые решения» [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.hotjob.ru/blog/1727.html>

Для заметок

Для заметок

Учебное издание

КАДРОВЫЙ АУДИТ

Курс лекций

Составитель

Александр Юрьевич Долинин

Редактор *В.Л. Рубайлова*

Технический редактор *М.В. Твердоступ*

Подписано в печать 20.12.11. Поз. № 064. Бумага офсетная. Формат 60x84¹/₁₆.

Гарнитура Times New Roman. Печать трафаретная.

Усл. печ. л. 5,58. Уч.-изд. л. 5,5. Тираж 100 экз. Заказ №

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина»

390000, г. Рязань, ул. Свободы, 46

Редакционно-издательский центр РГУ имени С.А. Есенина

390023, г. Рязань, ул. Урицкого, 22