

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
Учреждение высшего образования  
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

**Д. Л. Скопич**

**ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО АУДИТА  
И ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины  
для магистрантов по направлению подготовки  
38.04.03 Управление персоналом

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2023

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности  
ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический  
университет" А. Е. Тарутина

**Скопич, Д. Л.**

Технологии кадрового аудита и деловой оценки: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов напр. подгот. 38.04.03 Управление персоналом / Д. Л. Скопич. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 66 с.

Учебно-методическое пособие является руководством по изучению дисциплины "Технологии кадрового аудита и деловой оценки" для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом. В учебно-методическом пособии представлены цели, задачи и структура дисциплины, содержание дисциплины и методические указания по ее изучению, содержание и методические указания по подготовке к практическим занятиям, выполнению контрольной работы, а также список литературы и контрольные вопросы к зачету по дисциплине.

Табл. 6, рис. 4, список лит. – 8 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 05.04.2022г., протокол № 07

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 22.06.2022 г., протокол № 07

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению .....	8
Тема 1. Роль деловой оценки персонала и кадрового аудита в системе управления персоналом .....	8
Тема 2. Деловая оценка персонала .....	15
Тема 3. Теоретические основы кадрового аудита .....	31
Тема 4. Основные направления кадрового аудита .....	43
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям .....	50
Тема 1. Роль деловой оценки персонала и кадрового аудита в системе управления персоналом .....	50
Тема 2. Деловая оценка персонала .....	51
Тема 3. Теоретические основы кадрового аудита .....	54
Тема 4. Основные направления кадрового аудита .....	56
3 Методические указания по выполнению контрольной работы .....	58
4 Методические указания по подготовке и сдаче зачета .....	62
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине .....	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	65

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина "Технологии кадрового аудита и деловой оценки" относится к вариативной части образовательной программы, изучается студентами, обучающимися по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом.

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями рабочей программы дисциплины "Технологии кадрового аудита и деловой оценки".

Дисциплина "Технологии кадрового аудита и деловой оценки" является базовой дисциплиной, формирующей у обучающихся теоретические и методологические знания в области технологии кадрового аудита и деловой оценки.

Целью освоения дисциплины является формирование системных знаний в области кадрового аудита и деловой оценки персонала.

В результате изучения дисциплины студент должен:

**знать:**

- цели и задачи кадрового аудита и деловой оценки персонала;
- основные направления кадрового аудита и деловой оценки персонала;
- технологию кадрового аудита и деловой оценки персонала;
- методы и инструментарий кадрового аудита и деловой оценки персонала;

**уметь:**

- определять цели, задачи и направления кадрового аудита и деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации;
- выбирать и применять методы и инструментарий кадрового аудита и деловой оценки персонала;
- оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом;
- выявлять и интерпретировать наиболее острые социально-трудовые и экономические проблемы, находить пути их решения и разрабатывать систему мер по их практической реализации;

**владеть:**

- навыками кадрового аудита;
- навыками деловой оценки персонала.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы (зет), т. е. 72 академических часа контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

К видам текущего контроля результатов освоения дисциплины "Технологии кадрового аудита и деловой оценки" относятся задания, выполняемые студентами на учебных занятиях и во время самостоятельной работы, а именно:

1) Задания по темам практических (семинарских) занятий;

Критерии и шкала оценивания практических (семинарских) занятий:

"отлично" - полное раскрытие вопроса; указание точных названий и определений; правильная формулировка понятий и категорий; самостоятельность ответа, умение вводить и использовать собственные классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; использование дополнительной литературы и иных материалов и др.;

"хорошо" - недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; использование устаревшей учебной литературы и других источников;

"удовлетворительно" - отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т. п.; использование устаревшей учебной литературы и других источников; неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.

"неудовлетворительно" - нераскрытие темы; большое количество существенных ошибок; отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок др.

2) Задания (задачи) по темам практических занятий;

Критерии и шкала оценки результатов:

"отлично" - выставляется при безошибочно решенной задаче;

"хорошо" - выставляется, если задача в основном решена верно;

"удовлетворительно" - выставляется при незначительных замечаниях и неточностях по задаче;

"неудовлетворительно" - выставляется при ответах, не удовлетворяющих критериям, указанным в предыдущих пунктах.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме зачета. К оценочным средствам промежуточной аттестации результатов освоения дисциплины "Технологии кадрового аудита и деловой оценки" относятся:

- контрольная работа;

- вопросы к зачету.

К зачету допускаются студенты, имеющие положительные результаты прохождения текущего контроля.

Критерии оценки результатов зачета:

"зачтено" - ставится, если полно и всесторонне освещаются теоретические вопросы, делается самостоятельный анализ материала, дается аргументированная критика, делаются самостоятельные выводы;

"не зачтено" - ставится в случае, если вопросы раскрыты не в полной мере, недостаточно освещены теоретические вопросы или не освещены совсем, не проделан самостоятельный анализ материала, не сделаны самостоятельные выводы.

**Структура** учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает пять разделов.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены задания и методические указания для подготовки к практическим занятиям.

В третьем разделе учебно-методического пособия представлены задания и методические указания по выполнению контрольной работы для магистрантов.

В четвертом разделе представлены методические указания по подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине, которая проводится в форме зачета.

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

# **1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению**

## **Тема 1. Роль деловой оценки персонала и кадрового аудита в системе управления персоналом**

**Форма занятий** - лекция

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1.** Цели и задачи дисциплины.

**Вопрос 2.** Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Планируемые результаты освоения дисциплины.

**Вопрос 3.** Место и роль оценки персонала в кадровом менеджменте.

**Вопрос 4.** Место и роль кадрового аудита в системе управления персоналом.

**Вопрос 5.** Исторические аспекты оценки персонала и кадрового аудита.

**Методические указания по изучению темы 1**

Цель изучения темы – оценить роль деловой оценки и кадрового аудита в системе управления персоналом

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1.** Цели и задачи дисциплины.

Дисциплина "Технологии кадрового аудита и деловой оценки" является базовой дисциплиной, формирующей у обучающихся теоретические и методологические знания.

Целью освоения дисциплины является формирование системных знаний в области кадрового аудита и деловой оценки персонала.

Задачи изучения дисциплины:

- освоение понятийного аппарата в области кадрового аудита и деловой оценки персонала организации;
- формирование системных знаний в области кадрового аудита и деловой оценки;
- формирование практических навыков кадрового аудита и деловой оценки персонала организации.



## **Вопрос 2.** Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Планируемые результаты освоения дисциплины.

Дисциплина "Технологии кадрового аудита и деловой оценки" относится к вариативной части образовательной программы, изучается студентами, обучающимися по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом.

Целью освоения дисциплины является формирование системных знаний в области кадрового аудита и деловой оценки персонала.

В результате изучения дисциплины студент должен:

### **знать:**

- цели и задачи кадрового аудита и деловой оценки персонала;
- основные направления кадрового аудита и деловой оценки персонала;
- технологию кадрового аудита и деловой оценки персонала;
- методы и инструментарий кадрового аудита и деловой оценки персонала;

### **уметь:**

- определять цели, задачи и направления кадрового аудита и деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации;
- выбирать и применять методы и инструментарий кадрового аудита и деловой оценки персонала;
- оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом;
- выявлять и интерпретировать наиболее острые социально-трудовые и экономические проблемы, находить пути их решения и разрабатывать систему мер по их практической реализации;

### **владеть:**

- навыками кадрового аудита;
- навыками деловой оценки персонала.

## **Вопрос 3.** Место и роль оценки персонала в кадровом менеджменте.

Деловая оценка персонала представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным

требованиям в реализации задач организации, с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений..

Оценку персонала нельзя рассматривать изолировано от других составляющих системы управления персоналом, в первую очередь с такими, как:

- анализ работы, определение требований работы;
- обучение и развитие персонала;
- поиск и отбор новых работников;
- кадровое планирование;
- планирование карьеры работников;
- система стимулирования труда;
- формирование и работа с кадровым резервом.

Она выступает своеобразным "сквозным" видом кадровой работы, так как сопутствует реализации каждой технологии работы с персоналом.

Оценка результатов труда конкретных должностных лиц различается своими задачами, значимостью, показателями, сложностью выявления результатов.

Деловая оценка персонала может проводиться по двум направлениям:

- оценка результатов труда за определенный промежуток времени;
- оценка компетентности работника, эффективности его трудового поведения.

Сегодня оценка кадров является одним из необходимых инструментов управления таким важнейшим ресурсом организации, как персонал. От того, насколько руководители современных компаний станут грамотно управлять этим ресурсом, зависит содержание действий персонала, а значит, и конкурентоспособность компании на рынке. Значение оценки персонала высоко и потому, что она связывает и объединяет все элементы системы управления персоналом в единое целое (рисунок 1). Без предварительной оценки соответствующих личностных и профессиональных качеств работников

невозможно осуществить управление персоналом ни по одному из таких направлений, как планирование, мотивация, обучение и развитие персонала; отбор, адаптация, расстановка кадров; формирование кадрового резерва; кадровые перемещения; планирование карьеры; сплочение коллектива и др.

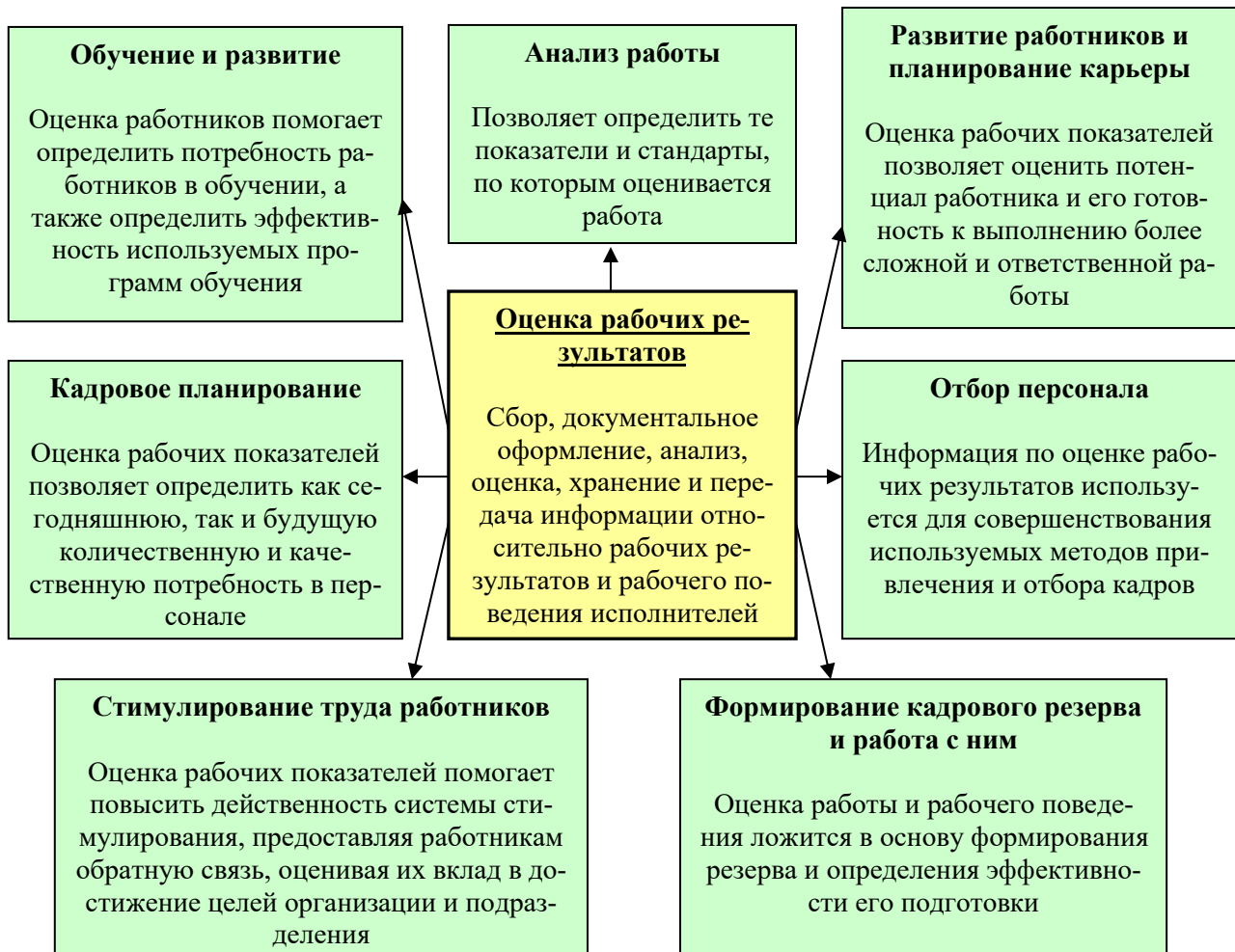


Рисунок 1 - Место оценки в системе управления персоналом

**Вопрос 4.** Место и роль кадрового аудита в системе управления персоналом.

Аудит персонала занимает особое место в рамках управленческого аудита. Являясь системным, он несопоставим с диагностикой отдельных сторон деятельности организации. Отражая интегрирующую роль управления персоналом, аудит персонала исследует вопросы: управления организацией в целом (подконтрольные высшему уровню управления организацией); линейного управления подчиненными организационными функциями (трудовыми коллективами) в разрезе его объектов и функциональной (технической) работы

организационных функций (в том числе подразделения по управлению персоналом). Уровни управленческого аудита, взаимосвязанные с аудитом персонала, могут соответственно быть названы аудитом управления организацией, аудитом линейного управления и аудитом организационных функций (аудит организационной функции "управление персоналом").

Аудит персонала может применяться в качестве метода, определяющего эффективность системы принятия управленческих решений и контроля эффективности системы управления персоналом. С последней целью целесообразно регулярно осуществлять внутренний аудит персонала.



Рисунок 2 – Кадровый аудит в системе управления персоналом

Сотрудники и руководство службы управления персоналом фирмы не могут быть уверены, что все делают правильно. Случаются технические ошибки, устаревает политика управления. Проводя самооценку, отдел зачастую обнаруживает проблемы прежде, чем они станут серьезными. Глубокие исследования методов и процедур управления персоналом могут открыть новые возможности службы управления персоналом способствовать удовлетворению общественных, организационных, функциональных и персональных целей организации. Если эта оценка выполнена должным образом, она приведет к

усилению взаимной поддержки службы управления персоналом и линейных менеджеров.

Аудит дает представление линейным менеджерам о вкладе их подразделений в успех фирмы, формирует профессиональный образ менеджеров и специалистов службы УП, помогает прояснить роль службы управления персоналом, что приводит к большей стабильности внутри фирмы. Аудит персонала:

- показывает вклад кадровой службы в достижение конечных целей организации;
- повышает профессиональный имидж службы УП;
- стимулирует рост ответственности и профессионализма работников службы УП;
- уточняет права и обязанности службы УП;
- обеспечивает соответствие стратегии, кадровой политики и практики ее реализации;
- выявляет основные кадровые проблемы;
- гарантирует постоянное соблюдение трудового законодательства;
- обеспечивает оптимизацию затрат на осуществление кадровых мероприятий и содержание службы управления персоналом;
- стимулирует прогрессивные нововведения в области управления персоналом;
- осуществляет оценку системы информационного обеспечения кадровой работы организации.

**Вопрос 5.** Исторические аспекты оценки персонала и кадрового аудита.

В экономической сфере оценка работников существовала со времен появления института найма и использования рабочей силы, а ее роль менялась по мере изменения ценностного отношения к специфическому ресурсу – персоналу. На протяжении длительной эволюции социально-экономических отношений, вплоть до конца XX в., ценность работника определялась экономической эффективностью его рабочей силы. Оценка выполняла

преимущественно контролирующую функцию и служила инструментом проверки наличия необходимых качеств рабочей силы и учетов результатов труда.

При изучении эволюции подходов в оценке персонала представляет интерес классификация концепций роли кадров в производстве, упомянутая в трудах Л. И. Евенко, выделившего четыре концепции: использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами и управление человеком.

В России звание аудитора было введено Петром I, по характеру своему должность аудитора совмещает в себе черты должностей делопроизводителя, секретаря и прокурора". Была заимствована германская модель построения аудита. Однако в этот период времени не было внутренней потребности возникновения и развития аудита, а введенный директивно он не получил развития и постепенно терял свое первоначальное назначение.

В 1889 г. была сделана попытка создать институт аудиторов, но это было бы возможным при наличии подготовленных кадров и общественной потребности, а в России на этот период не было достаточного числа квалифицированных бухгалтеров. Кроме того, бухгалтеры боялись экзаменов. Также все требовали разрешения на членство в институте и лицензии на работу на основании или диплома учебного заведения, или стажа работы, кроме этого, к аудиторам выдвигались требования соблюдения нравственной этики. Попытки создать в России институт аудита предпринимались еще и в 1912, и 1928 гг., но все они оказались нереализованными.

Вопрос о необходимости аудита в современной России возник с начала рыночных преобразований. Первые аудиторские фирмы в России появились в 1987 г., зачастую формируясь с участием иностранного капитала. Многие из них действуют и до настоящего времени и входят в число крупнейших аудиторских фирм и объединений.

В настоящее время наиболее актуальными в аудите являются вопросы качества его проведения и связанные с этим проблемы соответствующей

подготовки аудиторских кадров. Обычный способ получения надежной информации — это проведение независимого аудита. Таким образом, необходимость в аудите стала объективной реальностью.

### **Методические материалы по теме 1**

При изучении темы 1 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, ФОС, которые имеются в ЭИОС, стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

*Рекомендуемые источники по теме 1: [1, 2, 3, 5, 7].*

### **Тема 2. Деловая оценка персонала**

**Форма занятий** - лекция

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1.** Цели задачи оценки персонала.

**Вопрос 2.** Факторы, влияющие на оценку персонала.

**Вопрос 3.** Система деловой оценки персонала.

**Вопрос 4.** Преимущества оценки для компании и для сотрудников.

**Вопрос 5.** Методы оценки персонала.

**Вопрос 6.** Процедура проведения оценочных мероприятий в организации.

### **Методические указания по изучению темы 2**

Цель изучения темы – изучить теоретические основы деловой оценки персонала.

**Вопрос 1.** Цели задачи оценки персонала.

*Оценка персонала* - целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места. Она выступает своеобразным "сквозным" видом кадровой работы, так как сопутствует реализации каждой технологии работы с персоналом.

Оценка результатов труда конкретных должностных лиц различается своими задачами, значимостью, показателями, сложностью выявления результатов.

Деловая оценка персонала может проводиться по двум направлениям:

- оценка результатов труда за определенный промежуток времени;
- оценка компетентности работника, эффективности его трудового

поведения.

**Оценка персонала служит в основном трем важным целям:**

- административной,
- мотивационной,
- информационной.

*Мотивационные цели* — оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важные средства мотивации поведения людей. Определив сильных работников, организация может поощрить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности, а систематическое поощрение поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

*Информационная цель* — оценка результатов деятельности позволяет информировать людей об относительном уровне их работы и ориентироваться в выборе путей совершенствования.

*Административные цели* возникают как реакция на результат деятельности, на результаты труда работника. Таких реакций может быть несколько:

- повышение по службе (средство поощрения работника, более эффективное использование его способностей);
- перевод на другую работу (способ более точно использовать работника в организации согласно его возможностям, кроме того, это способ увеличить опыт работника, создать условия для его дальнейшего роста);
- направление на обучение, переподготовку, повышение квалификации (способ повысить квалификацию работника, с тем чтобы он мог более эффективно исполнять свои функции);
- поощрение (признание заслуг работника, положительная оценка его деятельности);



- наказание (негативная оценка его деятельности);
- понижение по службе (в контракте может устанавливаться специальное правило, позволяющее администрации с согласия работника понижать его в должности по результатам оценки его деятельности);
- прекращение трудового договора (контракта) (окончательная негативная оценка результатов деятельности в случаях, когда выясняется, что работник не желает, не может работать по стандартам организации).

На основании степени указанного соответствия решаются главным образом следующие **задачи оценки персонала**:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;
- разработка возможных путей совершенствования деловых или личных качеств сотрудника;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

## **Вопрос 2.** Факторы, влияющие на оценку персонала.

На содержание и конечные результаты труда работников влияют различные факторы, которые обязательно должны учитываться при проведении оценки результатов труда разных категорий работников в конкретных условиях места и времени, так как повышают степень обоснованности, объективности и достоверности оценки.

Таблица 1 - Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	Пол. Возраст. Состояние здоровья. Умственные способности. Физические способности. Климат. Географическая среда. Сезонность и др.
Социально-экономические	Состояние экономики. Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы. Квалификация работников. Мотивация труда. Уровень жизни. Уровень социальной защищенности и др.
Технико-организационные	Характер решаемых задач. Сложность труда. Состояние организации производства и труда. Условия труда (санитарно-гигиенические, эстетические, эргономические и др.). Объем и качество получаемой информации. Уровень использования научно-технических достижений и др.
Социально-психологические	Отношение к труду. Психофизиологическое состояние работника. Моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие многоукладной экономики. Развитие предпринимательства. Уровень и объем приватизации. Конкуренция. Самостоятельный выбор системы оплаты труда. Либерализация цен. Акционирование организаций. Инфляция. Банкротство. Безработица и др.

На результатах оценки кадров базируется решение следующих управленческих проблем:

1. Подбор кадров

- оценка личных качеств претендентов;
- оценка квалификации претендентов.

2. Определение степени соответствия занимаемой должности:

- переподготовка работников;
- анализ рациональной расстановки кадров;
- оценка полноты и четкости исполнения должностных обязанностей;
- оценка работника после завершения испытательного срока, после завершения стажировки.

3. Улучшение использования кадров

- определение степени загрузки работников, использование по квалификации;
- совершенствование организации управленческого труда.

4. Выяснение вклада работника в результаты работы

- организация поощрения работников (усиление материальных и моральных стимулов, обеспечение взаимосвязи оплаты и результатов труда, организации премирования);

- установление меры взыскания.

5. Продвижение работников, необходимость повышения квалификации

- прогнозирование продвижения по службе;
- формирование резерва на продвижение;
- отбор для выполнения ответственных заданий, направление на стажировку как поощрение;

- необходимость повышения квалификации и ее направленность;
- разработка программ повышения квалификации работников;
- оценка эффективности учебы на курсах и в институтах повышения квалификации.

6. Улучшение структуры аппарата управления

- обоснование численности аппарата управления, специалистов и служащих в подразделении;

- проверка нормативов численности;
- обоснование структуры кадров по должностям, уровню квалификации;
- разработка и уточнение должностных инструкций.

7. Совершенствование управления

- совершенствование стиля и методов управления (усиление демократических начал, борьба с бюрократизмом и т. п.);

- повышение ответственности работников;
- укрепление взаимосвязи руководителей и подчиненных.

**Вопрос 3.** Система деловой оценки персонала.

Оценка персонала - это совокупность различных элементов: субъектов, объекта, предмета, критериев, методов.

Наиболее известен подход Бизюковой, согласно которому в составе оценки выделяют ее содержание (личные качества, процесс труда, результативность

труда); методы; процедуру (субъект оценки, место оценки, периодичность оценки, последовательность оценки).

Таблица 2 - Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала

Элементы оценки результатов труда персонала	Содержание элемента
Субъект	Линейные руководители. Работники службы управления персоналом. Сотрудники. Независимые эксперты
Объект	Работники. Группы работников
Предмет оценки	Личные качества работников. Процесс труда. Результативность труда
Методы оценки	Управление по целям. Метод шкалы графического рейтинга. Внутренний выбор. Описательный метод. Метод оценки по решающей ситуации. Метод анкет и сравнительных анкет. Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок. Метод шкалы наблюдения за поведением
Процедура оценки	Место оценки. Периодичность оценки. Последовательность оценки

Субъект оценки - тот, кто оценивает.

Субъектами могут быть:

- ◆ линейные руководители и подчиненные;
- ◆ работники службы управления персоналом;
- ◆ коллеги и др. работники;
- ◆ иные лица (независимые эксперты и специалисты оценочных центров);
- ◆ само оцениваемое лицо.

Субъекты оценки подразделяются на *формальные* и *неформальные*.

К формальным относят руководителей и работников служб управления персоналом.

Неформальные - коллеги, независимые эксперты - дают заключение, которое учитывается формальными субъектами при принятии управленческих решений.

Объект оценки - тот, кого оценивают, - отдельный работник или группа работников, выделенная по определенному признаку (например, по профессиональному признаку).

Предмет оценки - личные качества работников, процесс и результативность труда.

Для получения достоверной информации о работнике необходимо:

- выделить показатели и критерии, по которым производится оценка, общие равнозначные для всех работников организации и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности;
- выбрать оптимальную периодичность оценки: может быть *запланированной (текущей)* и *внеплановой*, то есть проводимой для решения определенных оперативных задач (при отборе кандидатов на вакантную должность, для выполнения определенных функций);
- определить место оценки (рабочее место сотрудника);
- установить последовательность оценки - набор мероприятий, проводимых для получения сведений об объекте оценки.

**Вопрос 4.** Преимущества оценки для компании и для сотрудников.

**Преимущества оценки для компании:**

1. Определение результатов работы, уровня знаний и навыков персонала компании.

Оценка помогает выяснить готовность сотрудников к решению стратегических задач в будущем. Во-первых, она позволяет получить точные результаты деятельности персонала (в количественном или качественном выражении). Во-вторых, она дает возможность увидеть профессионально деловой потенциал сотрудников.

2. Возможность ротации кадров и создания кадрового резерва.

Если в компании грамотно оцениваются сотрудники, проводится ротация и формируется кадровый резерв, то появляется возможность заполнять управленческие позиции (и не только их) сотрудниками компании. Во многих организациях топ-менеджеры полагают, что легче набрать людей со стороны. В действительности продвижение собственных работников на руководящие должности ощутимо уменьшает затраты на поиск новых сотрудников и их адаптацию в компании, а также на выплату комиссионного вознаграждения кадровым агентствам.

3. Создание целенаправленной программы развития персонала

Хорошо известно, что для успешности бизнеса необходима программа развития персонала (Personnel Development, Human Resource Development), причем она должна быть целенаправленной. Почти в каждой крупной организации есть подразделение или сотрудник, который отвечает за данное направление деятельности.

Оценка персонала позволяет определить текущую потребность в тренингах, соотнести корпоративные цели компании и конкретные знания и навыки тек или иных сотрудников. Здесь реализуется точечный подход к различным группам персонала.

#### 4. Мотивация персонала

Оценка служит текущей материальной мотивацией сотрудников - появляются формализованные данные для пересмотра зарплаты, бонусов и т. д. Являясь основой для создания программы развития кадрового резерва и предоставления обратной связи, она мотивирует персонал на долгосрочную работу в организации и уменьшает опасность ухода лучших специалистов. Также оценка подталкивает работников к профессиональному совершенствованию и карьерному росту.

#### 5. Построение корпоративной культуры

Очень важную роль оценка играет в укреплении корпоративной культуры и формировании корпоративной идентичности. Именно система оценки доводит до персонала понимание стратегии организации, ее миссии и видения через предъявляемые требования. Желаемые нормы поведения сотрудников в компании получают в оценке поощрение.

#### 6. Организационное развитие

Построение системы оценки, хотя и косвенно, помогает совершенствовать организационные взаимоотношения. Перед ее внедрением надо четко представлять, как работают линейное и матричное подчинение и система делегирования полномочий, иметь для всех позиций должностные инструкции и т. д.

**Оценка имеет для сотрудника, равно как и для компании, целый ряд преимуществ. Среди них:**

- определение места и роли каждого сотрудника в компании - по горизонтали и по вертикали;
- ясное понимание поставленных задач, критериев успешности их выполнения, зависимости размера заработной платы и премий от результатов труда;
- возможность получить обратную связь от непосредственного руководителя;
- гарантия того, что достижения не останутся без внимания (при условии, что система работает эффективно);
- возможности профессионального и карьерного роста в компании
- такие методы, как РМ, 360 градусов, ассесмент-центр, способствуют повышению объективности оценки.

#### **Вопрос 5. Методы оценки персонала.**

Исходными данными для оценки персонала являются:

- положение об аттестации кадров;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- личные дела сотрудников;
- приказы по кадрам;
- социологические анкеты;
- психологические тесты;
- методика рейтинговой оценки кадров;
- философия предприятия.

Текущая периодическая оценка сотрудников организации сводится, как правило, к двум основным этапам:

- оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов;
- анализу динамики результативности труда за определенный

промежуток времени, а также динамики состояния факторов (условий), влияющих на достижение результатов.

При формировании текущей периодической оценки обобщаются:

- мнения коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками;
- мнения подчиненных;
- мнения специалистов в области деловой оценки;
- результаты самооценки работника.

Оценка сотрудников может быть частичной (ограниченной) и комплексной (полной).

Частичной оценке подлежат те качества (группы качеств), оценка которых необходима, исходя из стоящих задач. Например, оценка:

- профессиональных качеств;
- личностных качеств;
- деловых качеств;
- результатов деятельности (эффективности);
- производительности;
- стиля деятельности;
- качеств руководителя;
- качеств поведения в экстремальных ситуациях и т.д.

**Методы, применяемые при оценке персонала, могут быть разделены на четыре основных группы:**

1. Методы, с помощью которых исследуется непосредственно личностные качества человека во время деятельности или в пассивном состоянии (т.е. вне системы управления). В этих случаях применяются такие методы как наблюдение, эксперимент, телеметрические устройства для регистрации определенных показателей.

2. Исследование человека посредством других людей - по системе "человек о человеке", "коллектив о человеке", "человек о коллективе"



(интервью, беседа, анкета, метод независимых характеристик, экспертных оценок, деловые игры и др.).

3. Исследование человека через изучение продуктов его деятельности количество и качество продуктов, а для руководителя - эффективность системы, находящейся под его руководством, уровень развития людей, социальных отношений, благосостояния и др., различных докладов, решений и других документов, выработанных им.

4. Человек дает информацию сам о себе путем самоанализа. Теория и практика в настоящее время знают более двух десятков различных методов оценки управленческого персонала.

Таблица 3 - Методы оценки персонала

Название метода	Краткое описание метода	Результат
Источниковедческий (биографический)	Анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика	Логические заключения о семье, образовании, карьере, чертах
Интервьюирование (собеседование)	Беседа с работником в режиме "вопрос-ответ" по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке	Вопросник с ответами
Анкетирование (самооценка)	Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа	Анкета "Вакансия"
Социологический опрос	Анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) и построение диаграммы качеств личности	Анкета социологической оценки, диаграмма качеств
Наблюдение	Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня	Отчет о наблюдении
Тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью "ключей"	Психологический портрет
Экспертные оценки	Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника	Модель рабочего места
Критический инцидент	Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в беседе, отношение к вину, женщинам и т. д.)	Отчет об инциденте и поведении человека

Название метода	Краткое описание метода	Результат
Деловая игра	Проведение организационно-деятельностной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям ("генератор идей", "организатор", "критик", "эксперт", "делопроизводитель", "наблюдатель" и др.) и оценка способности работы в малой группе.	Отчет об игре. Оценки игроков и их ролей
Анализ конкретных ситуаций	Передача работнику конкретной производственной ситуации с заданием поведения анализа и подготовки предложений по ее разрешению в форме доклада	Доклад с альтернативами решения ситуации
Ранжирование	Сравнение оцениваемых работников между собой другим методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе)	Ранжирование список работников (кандидатов)
Функциональная оценка руководителя	Анализ процессов труда, соответствия своим должностным обязанностям, определение стиля руководства, выбранный способ взаимодействия с подчиненными.	Деловой портрет руководителя
Программированный контроль	Оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов	Карта программированного контроля, оценка знаний и умений
Экзамен (зачет, защита бизнес-плана)	Контроль профессиональных знаний и умений, предусматривающий предварительную подготовку оцениваемого по определенной дисциплине (кругу проблем) и выступление перед экзаменационной комиссией	Экзаменационный лист с оценками, бизнес-план
Самоотчет (выступление)	Письменный отчет или устное выступление руководителя или специалиста перед трудовым коллективом с анализом выполнения работы и личных обязательств	Письменный отчет
Комплексная оценка труда	Определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и результативности труда, и сравнение их с предыдущим периодом или нормативом с помощью весовых коэффициентов	Таблица оценки труда
Аттестация персонала	Комплексный метод оценки персонала, использующий другие методы (интервью, анкетирования, наблюдения, тестирования, экспертных оценок и др.) для определения аттестационной комиссией соответствия кандидата вакантной или занимаемой должности и последующего анализа ответов для определения потенциала человека	Анкета "Аттестация", протокол аттестационной комиссии, приказ руководителя организации
Управление по целям МВО	Совместная постановка задач между руководителем и сотрудником и оценке результатов их выполнения по прошествии отчетного периода	Оценочное интервью, по которому определяется успешность
Шкала оценки BARS	Шкала оценки, основанная на поведении. Проводиться измерение выполнения задач по определенной шкале с уровнями. метод работает самым лучшим образом в ситуации, где работники выполняют приблизительно одинаковую работу.	Шкала, по которой четко определяется поведение, связанное с каждым уровнем оценки.
Полная обратная связь 360 <sup>0</sup>	Оценка по компетенциям, выполняемая людьми, которые постоянно взаимодействуют с сотрудником. Мнение о сотруднике высказывают четыре группы людей: руководители, подчиненные, коллеги, стоящие с ним на одной ступеньке должностной иерархии, и клиенты (или партнеры).	Анкета, по результатам которой определяется сильные стороны и области развития сотрудника

Название метода	Краткое описание метода	Результат
Метод оценочных центров	Предназначен для оценки сотрудников по компетенциям под конкретную кадровую задачу. Метод может включать интервью, а также кейсы (игровые ситуации), разработанные специально под данный набор компетенций.	Отчет по итогам интервью и кейсам
Управление результативностью РМ	Метод оценивает не только результаты, но и компетенции сотрудника - то есть те личностные качества, которые необходимы ему для достижения поставленных целей, выявляются области развития сотрудника, а также планируется его карьера. Суть метода - в сотрудничестве менеджера и подчиненного. Акцент делается на обратной связи, которую менеджер дает подчиненному несколько раз в год.	Итоговое интервью, где оценивается результаты работы по задачам и компетенциям, выявляются области развития и составляются планы обучения и развития карьеры.

### **Вопрос 6.** Процедура проведения оценочных мероприятий в организации.

Вне зависимости от видов и методов оценки важными представляются организационные и методические процедуры оценивания, а также психологическое его значение.

Организационная процедура подготовки оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

1. Принятие решения о создании системы оценки компании топ-менеджментом.

Главное условие при принятии решения о построении системы оценки в компании - искренняя уверенность топ-менеджеров в целесообразности начинания. Лучше всего, если она будет подкреплена формальными документами - приказами и распоряжениями, особенно в российских компаниях. Необходимые действия на данном этапе:

- Необходимо определить, какие цели преследует оценка и как ее введение скажется на мотивации сотрудников. Чтобы понять основные факторы, мотивирующие сотрудников, предварительно можно провести небольшое исследование, например, опрос сотрудников.

- HR-департамент может подготовить и провести небольшую презентацию для топ-менеджмента компании о преимуществах и недостатках разных методов оценки.

- Менеджмент компании принимает решение о целесообразности внедрения системы оценки в компании в целом, а также предварительное решение о методе оценке, который будет использоваться.

- Выносятся решение о создании рабочей группы.

## 2. Создание рабочей группы

В рабочую группу должны входить представители менеджмента среднего звена, HR-департамента, юридической и PR-служб в случае, если последняя выполняет функции поддержки внутренних коммуникаций в компании, а также внешние консультанты, если принято решение об их привлечении. Членами рабочей группы могут стать также рядовые сотрудники, что имеет целый ряд преимуществ. Во-первых, они хорошо разбираются в деталях производственного процесса. Во-вторых, этот шаг руководства дает понять остальным сотрудникам, что система оценки – это не инструмент наказания. В-третьих, он повышает лояльность персонала по отношению к компании.

## 3. Выбор методов оценки и разработка первого варианта системы.

Создание самой системы происходит в несколько этапов: Во-первых, разрабатывается система корпоративных компетенций, часто для этой цели привлекаются внешние консультанты. Во-вторых, разработка системы оценки влечет за собой уточнение/обновление ряда управленческих инструментов компании, как-то:

- Уточняется организационная структура компании и соответственно линейное подчинение. Это важно для выстраивания с "каскада" оценки по разным уровням организационной иерархии (необходимо понять, кто кого будет оценивать).

- Система оценки соотносится с системой бизнес-планирования в компании и ключевыми показателями эффективности.

- Система оценки должна вписаться в весь спектр HR-инструментов: систему компенсаций и льгот, нематериального стимулирования, обучения и развития, планирования карьеры сотрудников и т. д.

- Необходимо пересмотреть и уточнить должностные инструкции, особое внимание следует обратить на индивидуальные ключевые показатели эффективности - они должны быть логически связаны с корпоративными показателями эффективности.

#### 4. Доработка системы и подготовка документов HR-департаментом.

Работа на данном этапе полностью выполняется HR-департаментом. Ему предстоит подготовить следующие документы:

- Положение об оценке. В данном документе указывается цель проведения оценки, подробная процедура и сроки. Сюда же включается пункт о том, какие решения (пересмотр зарплаты, нематериальная мотивация, обучение и т. д.) будут вынесены по результатам оценки.

- Оценочные формы. На структуру оценочных форм влияет выбор метода оценки. Формы могут быть одинаковыми для всего персонала или же разными в зависимости от значимых для должности сотрудника компетенций.

- Инструкции для менеджера и сотрудника. Инструкции содержат подробное описание всех этапов оценки - от подготовки материалов до предоставления обратной связи, рекомендации по заполнению оценочных форм и проведению оценочного интервью. Желательно составить два варианта инструкций: для оценивающих (менеджеры) и для оцениваемых (сотрудники). Грамотно составленные инструкции можно будет использовать не один раз, а многократно в дальнейшем.

#### 5. Информационная поддержка системы внутри компании, проведение обучения для менеджеров (оценивающих).

На данном этапе необходимо организовать информационную поддержку системы внутри компании. Это может быть публикация серии статей в корпоративной прессе, информация на сайте компании и т. д. В этот же период HR-департамент проводит серию обучающих семинаров для среднего менеджмента. Лучше всего это делать в группах по 10-12 человек. График проведения обучающих семинаров должен быть составлен и разослан менеджерам заранее. Желательно, чтобы рассылка графика сопровождалась

обращением первого лица компании (например, через корпоративный сайт) с объяснением важности данного мероприятия. План семинара должен включать следующие моменты:

- Разъяснение преимуществ оценки для компании и сотрудников. В этом процессе могут принимать участие не только сотрудники HR-департамента, но и руководители среднего звена, входившие в рабочую группу. Можно подкрепить обоснование необходимости оценки словами директора компании. Все это сделает ваши доводы более вескими. Четкое описание последовательности проведения оценки и годового цикла оценки.

- Подробный рассказ о структуре оценочных форм и способе их заполнения со ссылками по каждому пункту на инструкцию, составленную на предыдущем этапе.

- Практический тренинг постановки задач и их соотнесения с бизнес-планом с помощью техники SMART. Можно попросить участников принести старый бизнес-план и показать, как основные задачи связаны с бизнес-планом.

- Рассказ о том, какие последствия будут иметь результаты оценки для сотрудников. Необходимо показать, как результаты оценки повлияют на размер заработной платы и премий сотрудников, их выдвижение в кадровый резерв, нематериальное стимулирование, направление на обучение и т. д.

- Практический тренинг навыков проведения оценочного интервью с сотрудниками. Здесь можно использовать любые иллюстративные материалы, например, учебные видеофильмы.

Продолжительность обучающего семинара обычно составляет от 2 часов до 1,5 дня, в зависимости от подготовленности менеджеров. Оптимальная продолжительность 1-1,5 дня при введении системы и по 0,5 дня на семинары в последующие годы.

6. Доработка системы с учетом пожеланий менеджеров среднего звена.

В ходе обучающего семинара все предложения менеджеров по совершенствованию системы должны фиксироваться тренерами. После сбора

данных рабочая группа собирается еще один раз, обсуждает все предложения и вносит требуемые коррективы.

#### 7. Проведение обучения для персонала.

Численность групп также составляет 10-12 человек. В группу включаются сотрудники одного должностного уровня. Они могут быть из разных подразделений компании — это добавит обучению элементы командообразования. Обучение персонала строится по той же схеме, что и обучение менеджеров, но с тем отличием, что весь материал объясняется с точки зрения действий сотрудников. По результатам этого этапа также возможна доработка системы.

#### 8. Проведение оценки.

Первую оценку персонала можно считать апробацией системы. Можно провести ее в пилотной группе. Во время проведения оценки главная задача HR-департамента - оказывать консультационную поддержку руководителям и сотрудникам.

#### 9. Подведение итогов, анализ успехов и неудач.

Через год необходимо собрать комментарии менеджеров по поводу эффективности проведенной оценки и свести все их рекомендации в единый документ. Далее, основываясь на обратной связи, обсудить корректировки системы с топ-менеджментом. Последний шаг - окончательная доработка системы и исправление ее недостатков и недочетов.

### **Методические материалы по теме 2**

При изучении темы 2 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, ФОС, которые имеются в ЭИОС, стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

*Рекомендуемые источники по теме 2: [2, 3, 7, 8].*

### **Тема 3. Теоретические основы кадрового аудита**

**Форма занятий** - лекция

## **Вопросы для изучения**

**Вопрос 1.** Сущность, цели, задачи и функции кадрового аудита.

**Вопрос 2.** Объект и предмет кадрового аудита.

**Вопрос 3.** Виды кадрового аудита.

**Вопрос 4.** Методические приемы и способы проведения кадрового аудита.

**Вопрос 5.** Технология кадрового аудита.

**Вопрос 6.** Информационное обеспечение кадрового аудита.

**Вопрос 7.** Общий план и программа кадрового аудита.

**Вопрос 8.** Назначение, структура и виды аудиторского заключения.

Итоговое аудиторское заключение.

## **Методические указания по изучению темы 3**

Цель изучения темы – изучить теоретические основы кадрового аудита

**Вопрос 1.** Сущность, цели, задачи и функции кадрового аудита.

Аудит персонала занимает особое место в рамках управленческого аудита.

Аудит персонала изучает следующие вопросы:

- управление организацией в целом (подконтрольные высшему уровню управления организацией);

- линейного управления подчиненными организационными функциями в разрезе его объектов и функциональной работы организационных функций.

Аудит персонала позволяет:

- систематизировать и интегрировать в систему управления организацией сложное многообразие работ по управлению персоналом, что способствует оптимизации управления персоналом;

- сформировать стратегическое: преимущество организации в сфере управления персоналом, повышая эффективность управления организацией в целом;

- занимать лидирующее положение в своей области деятельности, быть готовой к изменениям во внешней среде и иметь возможность адаптироваться к изменениям.



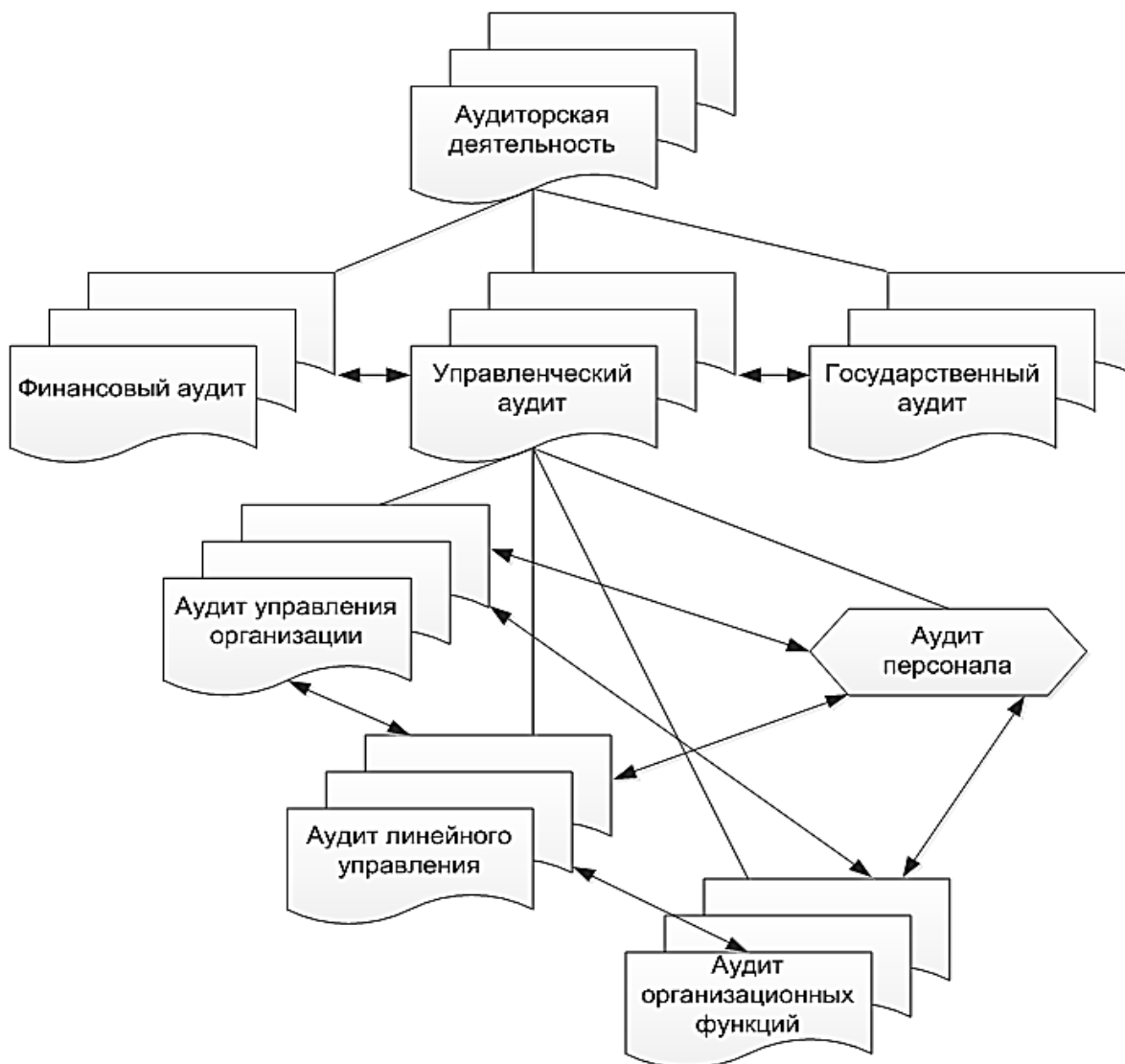


Рисунок 3 – Классификация направлений аудита

Цели аудита персонала — повышение эффективности системы формирования и использования трудового потенциала организации, эффективность системы управления персоналом.

На основе целей аудита можно сформулировать его *основные задачи*:

- оценка текущей политики и стратегии организации, включая положение на рынке труда, целостность и системность поставленных целей, понимание их службой управления персоналом и руководителями;
- оценка технологии управления персоналом, включая анализ отбора и приема персонала, трудовой адаптации и использования персонала, системы обучения и профессионального продвижения;

- обеспечение соответствия результатов управления персоналом системе внешних и внутренних ситуационных условий, соответствия усилий на стратегическом, линейном и функциональном уровнях управления персоналом друг другу;

- формирование эффективной системы стратегического и оперативного планирования, контроля и учета за реализацией планов, учета движения персонала, проведения кадровой политики;

- оценка показателей эффективности труда, его условий, анализ трудовых ресурсов и затрат труда, численности и состава работников, использования средств на заработную плату;

- оптимизация кадрового состава и реорганизация структуры управления посредством внедрения более эффективных методов и процедур, создание оптимальной организационной среды восприятия изменений на функциональном и административном уровнях подчинения и функционального взаимодействия, повышение эффективности информационных потоков кадровой системы;

- оценка работы кадровой службы, включая уточнение обязанностей и, ответственности работников, их вклада в эффективность деятельности организации;

- разработка рекомендаций относительно изменений в политике и стратегии управления персоналом, улучшения формирования и использования кадров.

## **Вопрос 2.** Объект и предмет кадрового аудита.

Объект аудита персонала — персонал организации и его трудовая деятельность, система управления, социально-трудовые отношения.

Предметом кадрового аудита может быть одна или совокупность организационно-экономических проблем, связанных с функциональной деятельностью фирмы. Это финансово-хозяйственная деятельность, менеджмент, проблемы социально-трудовой сферы и т. п.

## **Вопрос 3.** Виды кадрового аудита.

Разнообразие задач аудита в сфере труда и социально-трудовых отношений организации позволяет наметить его основные направления:

- организационно-технологическое;
- социально-психологическое;
- экономическое.

Таблица 4 – Классификация типов кадрового аудита

<i>Признак классификации</i>	<i>Тип аудита персонала</i>	<i>Основные характеристики</i>
1. Периодичность проведения	текущий	проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени
	оперативный (специальный)	проводится по оперативному распоряжению руководства
	регулярный	проводится через определенные промежутки времени
	панельный	проводится с определенной периодичностью, с неизменными методикой и инструментарием на тех же группах людей и тех же объектах
2. Полнота охвата изучаемых объектов	полный	охватывает все объекты
	локальный	охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект
	тематический	включает все объекты, но по одной тематике
3. Методика анализа	комплексный	используется весь арсенал методов
	выборочный	анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке
4. Уровень проведения	стратегический	оценка производится на уровне высшего руководства
	управленческий	оценка производится на уровне линейных руководителей
	тактический	оценка производится на уровне службы управления персоналом
5. Способ проведения проверки	внешний	проводится силами сторонних специалистов (организаций)
	внутренний	проводится работниками самой организации

Деятельность по управлению персоналом включает стратегический, функциональный и линейный уровни, на основе которых выделяют три основных уровня аудиторской проверки.

Аудит по направлениям и уровням управления персоналом может выполняться приглашенными внешними аудиторами или внутрифирменными аудиторскими бригадами. С помощью внутренних аудиторов организация может значительно улучшить функционирование и развитие системы управления персоналом, осуществить внутреннюю ревизию или мониторинг между проведением внешнего аудита.

#### **Вопрос 4.** Методические приемы и способы проведения кадрового аудита.

Методы аудита персонала можно разделить на четыре группы:

- 1) организационно-статистические, предполагающие проверку документации и отчетности;
- 2) социально-психологические, заключающиеся в проведении самостоятельных социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий;
- 3) экономические, позволяющие путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средним или лучшими в отрасли показателями оценить конкурентоспособность организации на рынке труда, эффективность функционирования служб управления персоналом, эффективность самого аудита персонала;
- 4) комплексные, позволяющие всесторонне обследовать и проанализировать состояние системы управления персоналом, разработать и экономически обосновать рекомендации по ее совершенствованию

К комплексным методам аудита персонала относятся:

- метод системного анализа, который служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом, ориентирует на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов;
- метод декомпозиции, позволяющий расчленить сложные явления на более простые;
- метод сравнений, позволяющий сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде, с учетом однородности;
- динамический метод, который используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления

персоналом, предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений, отражая устойчивые тенденции;

- экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом, основывающийся на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала организации к процессу совершенствования для выявления основных направлений совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и выявления причин недостатков. Метод эффективен при многошаговой экспертизе;

- нормативный метод, предусматривающий применение систем нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры и т.д.

- метод корреляционно-регрессионного анализа, устанавливающий линейные зависимости и связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами);

- метод функционально-стоимостного анализа, т.е. метод технико-экономического исследования функций управленческого персонала организации, направленный на поиск резервов снижения затрат на управление и достижение наилучших производственно-коммерческих результатов на основе выбора эффективных способов управления.

В специализированной литературе в качестве основных принципов аудита персонала выделяют следующие: 1) этика поведения; 2) независимость; 3) профессионализм.

#### **Вопрос 5. Технология кадрового аудита.**

Технология предполагает последовательность действий по подготовке, организации и проведению аудита персонала.

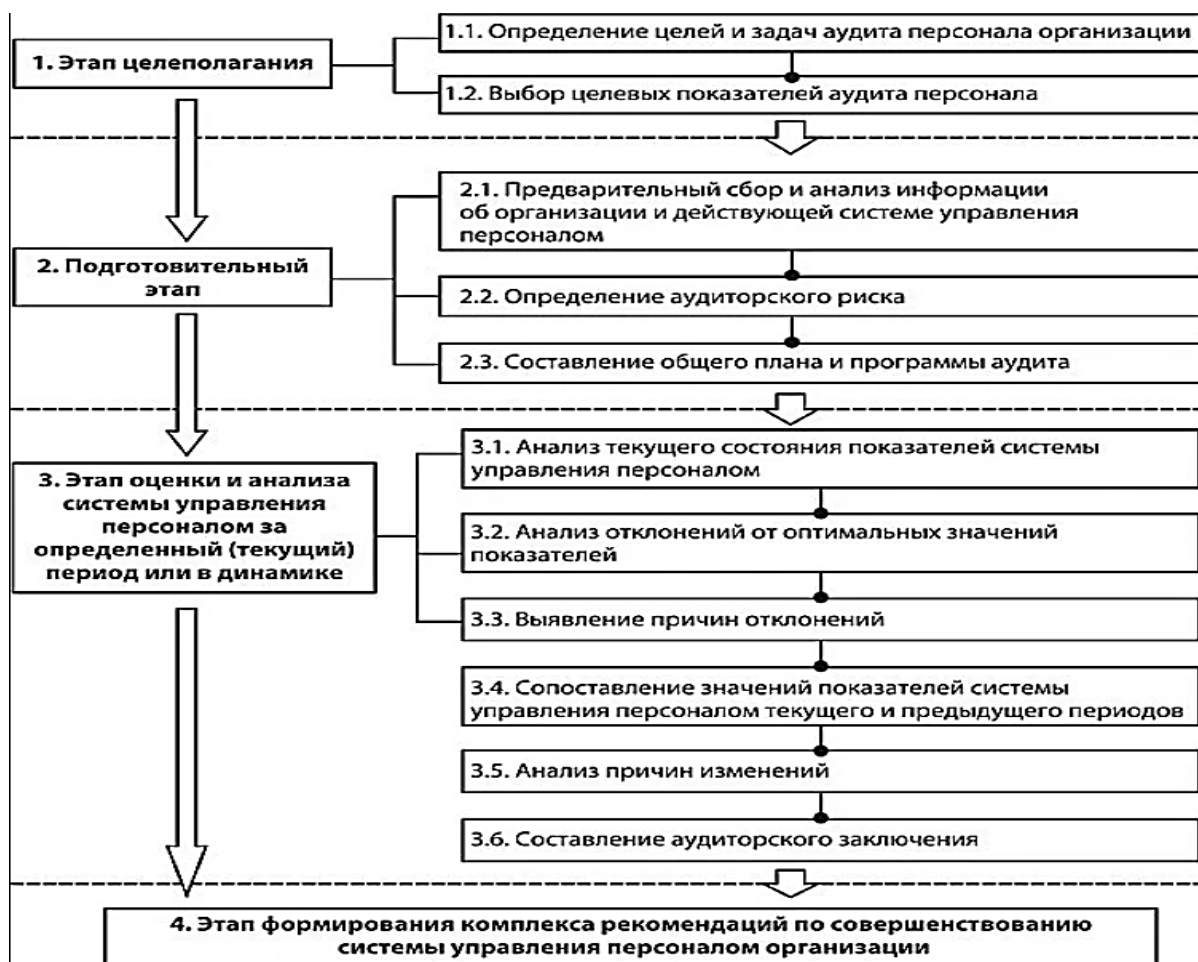


Рисунок 4 – Технология проведения кадрового аудита

Проводимый на предприятии кадровый аудит имеет несколько этапов. Очередность этапов кадрового аудита является хронологической, а сами этапы плавно перетекают один в другой. В зависимости от выбранного метода кадрового аудита начальные этапы могут несколько отличаться.

#### **Вопрос 6.** Информационное обеспечение кадрового аудита.

Информационное обеспечение аудита персонала призвано предоставить информацию в области управления персоналом, обладающую следующими характеристиками:

- содержание информации. Она должна иметь качественный аспект (используемые понятия и критерии) и количественное измерение (используемые единицы измерения, точность измерения);
- степень детализации информации. Определяется целями и задачами, стоящими перед аудиторами;

- временные характеристики информации. Исследуемый период времени должен быть достаточно длительным, чтобы иметь возможность объективно оценить исследуемую проблему, исследуемые промежутки времени должны быть сопоставимы;

- полнота охвата. В зависимости от целей аудита персонала может собираться вся информация в масштабах организации, имеющая отношение к исследуемой проблеме, или только некоторые ее элементы в разрезе отдельных продуктов, групп сотрудников, подразделений, процессов.

В таблице 5 приведены данные, характеризующие содержание аудиторской информации.

Таблица 5 - Характеристика аудиторской информации в сфере управления персоналом

<b>Критерий</b>	<b>Содержание</b>
1. Вид информации	1.1. Нормативно-правовая информация 1.2. Научно-методическая информация 1.3. Фактическая информация (плановая, учетная, отчетная, статистическая) 1.4. Справочная информация 1.5. Информационные поисковые системы (Консультант-Плюс, Гарант, Кодекс, Ассистент аудитора) 1.6. Компьютерные системы службы управления персоналом
2. Требования к информации	2.1. Достоверность (предоставляемая информация не должна содержать искажений по содержанию) 2.2. Достаточность (информация должна быть полной) 2.3. Своевременность (информация должна поступать конкретному человеку в требуемое время) 2.4. Понятность (информация, используемая в отчетности, должна быть понятна пользователям) 2.5. Уместность (информация должна быть полезной для пользователя при оценке прошлых или настоящих событий и при прогнозировании) 2.6. Материальность (информация должна быть свободной от ошибок) 2.7. Сущность формы (информация должна отражать реальные процессы, а не их формальные представления) 2.8. Нейтральность (типовые алгоритмы обработки информации не должны изменяться по желанию одной из сторон) 2.9. Осмотрительность (включает два аспекта: отсутствие в информации неточностей и предусмотрительность аудитора при выработке суждений) 2.10. Сопоставимость (параметры контроля должны иметь одинаковые единицы измерения для одинаковых процессов, характеристик и показателей объекта)

<b>Критерий</b>	<b>Содержание</b>
3. Методы получения информации	3.1. Анализ общеэкономических, региональных и отраслевых особенностей деятельности организации 3.2. Знакомство с организацией, технологией производства и системой управления персоналом, подлежащими проверке 3.3. Сбор информации о структуре организации, службе управления персоналом, персонале, производственной структуре, выпускаемой продукции (услугах, применяемых методах управления персоналом, используемом документообороте, системе отчетности и бюджетирования системы управления персоналом)
4. Источник получения информации	4.1. В ходе проверки 4.2. От работников аудиторской организации 4.3. От третьих лиц, включая экспертов

Результатом аудита персонала является аудиторское заключение о состоянии системы управления персоналом и кадровом потенциале организации, а также комплекс рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом и повышению эффективности формирования и использования кадрового потенциала организации для достижения ее стратегических целей.

После выбора типа аудита персонала и уточнения его целей осуществляется предварительный сбор и анализ информации об организации и действующей системе управления персоналом.

Сбор информации осуществляется путем проверки документации и отчетности, мониторинга персонала, наблюдения, опросов, анкетирования, бесед с сотрудниками, предварительной обработки статистических данных, компоновки бухгалтерской и иной информации. Следует учитывать, что статистические и иные показатели становятся более доступными и содержательными с точки зрения анализа, если для их сбора, хранения и обработки используются компьютерная техника и современные информационные технологии.

#### **Вопрос 7.** Общий план и программа кадрового аудита.

Важным элементом подготовки к аудиту персонала является определение аудиторского риска. Риск в аудите персонала можно определить как вероятность того, что аудитор ошибется, сформировав неверное мнение о действующей в организации системе управления персоналом. В аудиторские риски входят:



- неотъемлемый риск - вероятность того, что какие-то события и действия могут оказать неблагоприятное влияние на объект проверки, например, компетентность штатных сотрудников и их соответствие занимаемым должностям, сложность и разнообразность видов деятельности, недостаточный уровень компьютеризации и информационных систем, эффективность систем внутреннего контроля и управления персоналом, принятые меры по исправлению нарушений, выявленные ранее проведенными проверками, обман аудитора при предоставлении данных для аудита персонала;

- контрольный риск - субъективно определяемая аудитором вероятность того, что существующие в организации и регулярно им применяемые средства внутреннего контроля за исполнением функций по управлению персоналом не позволяют своевременно обнаруживать и исправлять нарушения, являющиеся существенными в отдельности или в совокупности, и (или) препятствовать возникновению таких нарушений;

- риск необнаружения - субъективно определяемая аудитором вероятность того, что применяемые в ходе аудита персонала методы не позволят обнаружить имеющиеся существенные в отдельности либо в совокупности проблемы управления персоналом. Допустимый риск необнаружения определяется на основе оценки неотъемлемого риска и риска средств контроля. Риск необнаружения является показателем эффективности и качества аудита персонала.

После оценки аудиторского риска составляется общий план аудита предполагаемых объемов и порядка проведения аудита персонала.

В общем плане аудита персонала необходимо указать:

- а) наименование проверяемого подразделения;
- б) период аудита персонала;
- в) количество человеко-часов;
- г) руководителя аудиторской группы;
- д) состав аудиторской группы;

е) планируемый уровень существенности аудиторской информации и аудиторский риск.

Задания общего плана на проведение аудита персонала детализируются в соответствующей программе аудита персонала, которая является набором инструкций для аудитора, выполняющего проверку, а также средством контроля и проверки надлежащего качества выполнения работ. В отличие от общего плана аудита персонала, где содержатся общие рекомендации, в программе должно быть достаточно конкретно описано, что и как следует проверять, на что обращать внимание, с чем сопоставлять и т. д. Например, в программе по проверке расчетов по оплате труда необходимо записать следующее:

1) запросить у сотрудников службы управления персоналом действующее штатное расписание и другую кадровую документацию;

2) проверить соответствие оформления (унифицированная форма, наличие реквизитов организации, даты, подписи ответственных лиц и их расшифровки, наличие приказа и т. д.) отобранного для аудиторской выборки количества кадровых документов согласно Инструкции по кадровому делопроизводству;

3) сопоставить данные, отраженные в кадровой документации, и данные бухгалтерского учета (расчетные, платежные ведомости, ведомость начислений);

4) проверить положение по оплате труда, положение по премированию, наличие приказов, служебных записок, табелей учета рабочего времени, которые являются основанием для дополнительных выплат сотрудникам денежных средств.

Для повышения качества планирования целесообразно обсуждать отдельные разделы общего плана аудита персонала и определенные программы контрольные процедуры с руководителями и специалистами службы управления персоналом и руководителями подразделений, т. е. когда и что будет проверяться. В этом случае нужные при проверке сотрудники будут на месте, а необходимые документы заранее подготовлены.

## **Вопрос 8.** Назначение, структура и виды аудиторского заключения.

Итоговое аудиторское заключение.

По результатам оценки и анализа системы управления персоналом составляется аудиторское заключение, которое должно состоять из четырех частей:

1) реквизитная часть - включает наименование организации, юридический адрес, сведения об аудиторе, сведения об аудируемом лице;

2) вводная часть - должна содержать перечень проверенной информации, документации, отчетности по управлению персоналом и деятельности организации с указанием периода, за который идет проверка ее состава;

3) аналитическая часть - должна включать тип аудита персонала; описание: организации, стратегии организации, существующей системы управления персоналом, принципов и методов управления персоналом, определение главных оценочных значений, оценки состояния внутреннего контроля; оценку аудиторских рисков, системы управления персоналом по основным направлениям;

4) итоговая часть - содержит выводы об эффективности действующей системы управления персоналом, кадрового потенциала в соответствии с целями и задачами организации, рекомендации по достижению краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной эффективности управления персоналом, их совершенствованию и внедрению изменений.

### **Методические материалы по теме 3**

При изучении темы 3 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, ФОС, которые имеются в ЭИОС, стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

*Рекомендуемые источники по теме 3: [1, 4, 5, 7].*

## **Тема 4. Основные направления кадрового аудита**

**Форма занятий** - лекция

## **Вопросы для изучения**

**Вопрос 1.** Анализ трудовых показателей как основа кадрового аудита.

**Вопрос 2.** Аудит рабочих мест.

**Вопрос 3.** Аудит найма и увольнений персонала.

**Вопрос 4.** Аудит вознаграждений.

**Вопрос 5.** Аудит условий и безопасности труда.

**Вопрос 6.** Аудит интеллектуального капитала.

**Вопрос 7.** Аудит деятельности служб управления персоналом.

## **Методические указания по изучению темы 4**

Цель изучения темы – изучить основные направления кадрового аудита

**Вопрос 1.** Анализ трудовых показателей как основа кадрового аудита.

Анализ трудовых показателей является основой и важной составляющей кадрового аудита. Анализ трудовых показателей целесообразно проводить по таким направлениям как:

- Оценка кадрового состава предприятия.

Показатели кадрового состава организации отражают основную информацию о состоянии и уровне использования ее кадрового потенциала, факторы, его определяющие. Данное направление содержит ряд обязательных для раскрытия элементов:

- динамика и структура персонала по категориям
- динамика и структура персонала по возрасту
- динамика и структура персонала по полу
- динамика и структура персонала по уровню образования
- динамика и структура персонала по стажу работы.

- Анализ движения трудовых ресурсов.

Под движением персонала предприятия понимают изменение численности работников предприятия в связи с приемом на работу и увольнением. Для оценки кадровой политики организации определяют абсолютные и относительные показатели движения персонала.

Движение персонала в организации можно также охарактеризовать с помощью относительных показателей (в процентах):

- коэффициент оборота по приему
- коэффициент оборота по увольнению
- коэффициент общего оборота
- коэффициент постоянства кадров
- коэффициент текучести кадров
- анализ фонда рабочего времени.

Фонд рабочего времени — это плановое количество дней или часов, которые должен отработать один работник (рабочий, служащий) в конкретном периоде (за год, месяц). Для рабочих учет времени ведется в человеко-часах или человеко-днях, для остальных категорий работников — в человеко-днях.

Различают календарный, табельный (номинальный), максимально возможный, эффективный (плановый) и фактический фонды рабочего времени.

- Анализ производительности труда.

Для оценки эффективности использования трудовых ресурсов используют систему показателей производительности труда, которая классифицируется:

- 1) по методам учета объема выпуска продукции;
- 2) по категориям, на которые рассчитывают производительность труда;
- 3) по периодам.

Последовательность проведения анализа:

1. По годам рассматриваемого периода рассчитывают показатели производительности труда, характеризуют динамику.

2. Определяют влияние эффективности использования трудовых ресурсов на выпуск продукции (расчет ведут в действующих ценах).

3. Определяют характер развития предприятия с точки зрения использования трудовых ресурсов.

4. Определяют относительную экономию (перерасход) численности работающих.

5. Определяют соотношение темпов прироста численности и объема выпуска.

6. Выполняют факторный анализ.

- Анализ эффективности использования трудовых ресурсов.

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в условиях рыночной экономики имеет *показатель рентабельности персонала*.

- Анализ фонда заработной платы.

По годам рассматриваемого периода сравнивают величину фонда заработной платы, характеризуют динамику.

Характеризуют состав и структуру фонда заработной платы по источникам формирования (себестоимость и прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия; фонд оплаты труда и выплаты за счет прибыли). По каждой составляющей характеризуют динамику по годам, рассчитывают удельный вес в общей сумме заработной платы, оценивают изменение.

## **Вопрос 2. Аудит рабочих мест.**

При проведении аудита рабочих мест аудитору необходимо ознакомиться с описанием рабочего места, а именно:

1. С кратким описанием сути рабочего процесса, обязанностей работника и степени его ответственности, сведениями об условиях работы.

2. Со спецификацией рабочего процесса - личностными и профессиональными характеристиками, необходимыми для выполнения данного процесса.

3. Результатами подбора работников на эти рабочие места.

4. Сравнением плановой и фактической производительности труда.

5. Оценкой разработки и внедрения программ подготовки кадров и повышения квалификации.

6. Наличием и реализацией программ перемещений и карьеры в организации.

7. Системой вознаграждений в организации.

## 8. Программой безопасности и здоровья работников.

При проведении аудита рабочих мест, рекомендуется следующая последовательность этапов аудита:

1. Аудит производительности.

2. Аудит штатных должностей и соответствия им квалификационных характеристик работников.

3. Аудит развития должности.

4. Стратегический аудит.

### **Вопрос 3.** Аудит найма и увольнений персонала.

Цель аудита найма персонала – оценка социальной и экономической эффективности процесса управления набором и отбором персонала.

Основные направления аудиторской проверки:

1. Оценка соответствия системы найма требованиям российского законодательства и международным нормам и стандартам,

2. Оценка действенности системы найма персонала

3. Оценка эффективности управления системой найма персонала

Цель аудита увольнений – оценка устойчивости кадрового ядра организации.

Уровень устойчивости определяют следующие показатели:

- число постоянных работников, образующих основу коллектива;
- численность работников, которые в результате проведенных мероприятий удовлетворили свои притязания к трудовой деятельности;
- численность неустойчивой части коллектива.

### **Вопрос 4.** Аудит вознаграждений.

Цель аудита вознаграждений - экспертиза соблюдения интересов работников и кадровой политики организации в вопросах вознаграждений.

Главные миссии аудита вознаграждений можно объединить по трем направлениям: аудит соответствия, аудит эффективности, стратегический аудит.

Аудит соответствия позволяет оценить соответствие методов работы фирмы внешним и внутренним правилам и дать оценку качества необходимой для этого информации.

Аудит эффективности направлен на улучшение качества управления вознаграждениями и дает ответ на два вопроса:

- 1) соответствуют ли полученные результаты поставленным целям
- 2) получены ли эти результаты с наименьшими затратами.

Стратегический аудит выделяет два аспекта:

- соответствует ли политика вознаграждений целям предприятия, его общей и социальной стратегии? Отвечает ли система социальных вознаграждений специфике деятельности предприятия и уровню его развития?

- учтены ли возможности политики вознаграждения в планах и программах организации.

#### **Вопрос 5. Аудит условий и безопасности труда.**

Цель аудита условий и безопасности труда — оценка правильности реализации и управления программ безопасности и здоровья в организации. Это направление связано с диагностикой условий рабочей обстановки, которые могут привести к подрыву здоровья работников. Такими последствиями могут стать заболевания как различных органов человека, так и психологические нарушения, стресс и депрессия.

Аудитор опирается на научно-обоснованные эргономические рекомендации, санитарные нормы, законодательные акты, производит сравнение производительности в различных условиях, выясняет восприятие своего рабочего места самими работниками.

#### **Вопрос 6. Аудит интеллектуального капитала.**

Общий аудит интеллектуального капитала подразумевает рассмотрение нематериальных активов компании, их документальное оформление, фиксирование состояния на текущий момент и, если возможно, подсчет их стоимости.



При аудите интеллектуального капитала выделяют три составляющие его структуры:

- "человеческий капитал";
- "структурный капитал";
- "потребительский капитал".

**Вопрос 7.** Аудит деятельности служб управления персоналом.

Цель аудита службы управления персоналом - определение уровня эффективности и качества организации работы с персоналом в соответствии с целями и стратегией управления персоналом и бизнесом.

Основанием для проведения аудита данного подразделения является тот факт, что функции управления персоналом объективны и присущи любой компании (фирме), но управленческая деятельность по реализации этих функций выполняется по-разному, что существенным образом влияет на результативность работы.

При проведении аудита службы управления персоналом следует учесть, что в практике работы современных организаций существует несколько вариантов (ролей) ее деятельности.

#### **Методические материалы по теме 4**

При изучении темы 4 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, ФОС, которые имеются в ЭИОС, стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

*Рекомендуемые источники по теме 4: [1, 4, 5, 7].*

## 2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

### Тема 1. Роль деловой оценки персонала и кадрового аудита в системе управления персоналом

Форма занятий - практическое занятие

### Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

#### Практическое задание 1

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на следующие вопросы:

1. Место и роль оценки персонала в кадровом менеджменте.
2. Место и роль кадрового аудита в системе управления персоналом.
3. Исторические аспекты оценки персонала и кадрового аудита.

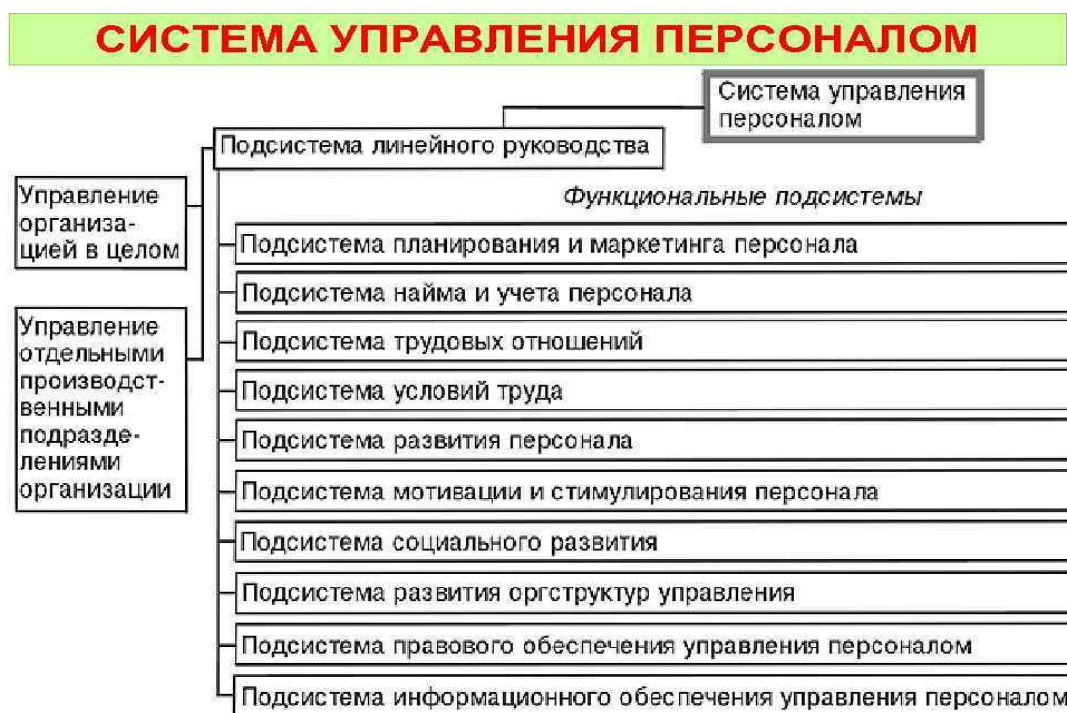
#### Практическое задание 2

Охарактеризовать каждый элемент системы управления персоналом.



### Практическое задание 3

Пояснить схему. Охарактеризовать каждую подсистему системы управления персоналом.



### Методические материалы по практическому занятию по теме 1

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 1: [1, 2, 3, 5, 7].*

### Тема 2. Деловая оценка персонала

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2**

#### Практическое задание 1

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на следующие вопросы:

1. Понятие и сущность оценки персонала.
2. Задачи, цели, функции и принципы оценки персонала.

3. Классификации систем оценки персонала.
4. Особенности процедуры оценки персонала в компании.
5. Определение оценочных критериев в системе оценки.
6. Особенности выбора оценочных методов.
7. Организационные проблемы проведения процедур оценки
8. Традиционные методы оценки персонала: качественные методы оценки, количественные методы оценки, комбинированные методы оценки.
9. Современные методы оценки персонала: метод "ассесмент-центр", метод управления по целям, оценка персонала в рамках системы сбалансированных показателей и КРІ, "360-градусная" аттестация, метод оценки по компетенциям, автоматизированные методы оценки, "спорные" методы оценки персонала.
10. Психологические методы оценки персонала: цели и задачи психологических методов оценки, сущность и становление психологического тестирования, виды психологических тестов, тесты способностей, когнитивные тесты, проективные методы оценки.

## **Практическое задание 2**

Одновременно за последние полгода наметилась тенденция увеличения текучести работников отдела продаж и менеджеров среднего и нижнего уровней управления (соответственно 23 и 46 %). Руководство было обеспокоено ситуацией: беглецы оседали в конкурирующих предприятиях. Было решено провести аудит системы управления персоналом с целью определения истинных причин и пригласить для этого внешних аудиторов. Они в ходе проверки проанализировали, в том числе, и проведение в организации регулярной аттестации руководителей и специалистов. Что в результате выяснилось?

Высшее руководство организации считало аттестацию частью системы управления персоналом, но четко не представляло ее связь с другими ее частями и влияние этой формы оценки на всю систему управления персоналом. Кадровая служба организовывала аттестацию на основе положения, по сути повторяющего текст типового положения об аттестации Начальником кадровой службы три

года назад был назначен отставной военный офицер (48 лет, родственник одного из руководителей организации). Он рассматривал новую должность как тихую гавань, в которой можно спокойно завершить свой трудовой путь, считал суть кадровой работы "чтобы все документы были в ажуре", не стремился к освоению реализации новых неформальных оценочных технологий.

В ходе анализа положения об аттестации, ее итогов, опроса руководителей и специалистов аудиторы выяснили, что оценочный процесс был формализован. Руководители структурных подразделений, убедившись в том, что к их предложениям по организации действенной аттестации и к рекомендациям в адрес оцениваемых не прислушиваются ни руководитель кадровой службы, ни заместитель руководителя организации, курирующий вопросы работы с персоналом, начали считать процесс аттестации формальным и неизбежным элементом текущей работы. У них сформировалось мнение, что аттестацию используют только с единственной целью – указать на их просчеты и недостатки подчиненных. Те, в свою очередь, разочаровались в аттестации, потому что для каждой категории персонала не были разработаны четкие объективные прозрачные и известные им критерии оценки деятельности. Внимание во время аттестационного собеседования на заседании аттестационной комиссии сосредотачивалось на каких-то последних недочетах и ошибках в работе, не учитывались результаты работы за весь межаттестационный период. Аттестация использовалась в качестве административного отрицательного мотивационного средства к повышению интенсивности труда, "палкой-погонялкой", но не для заинтересованного разговора о проблемах структурных подразделений, условий повышения заработной платы, квалификации и карьерного продвижения работников.

1. Диагностируйте на основе использования метода SWOT-анализ ключевые проблемы и недостатки аттестации системы также сделайте на этой основе выводы и о проблемах управления персоналом в организации в целом.

2. Разработайте рекомендации по совершенствованию оценки персонала в данной организации.

### **Практическое задание 3**

Генеральным директором крупной торговой компании, специализирующейся на продаже обуви, поставлена перед директором по персоналу задача – провести оценку продавцов. Ранее такая работа в организации не проводилась.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие параметры необходимо оценивать и каково их число?
2. Будут ли все предложенные параметры иметь одинаковый "вес" или их необходимо проранжировать по степени важности?
3. Какова будет шкала оценок: как в школе от 2 до 5 или иная?
4. Какие итоговые решения могут быть приняты по итогам оценки?

### **Методические материалы по практическому занятию по теме 2**

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 2: [2, 3, 7, 8].*

### **Тема 3. Теоретические основы кадрового аудита**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3**

### **Практическое задание 1**

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на следующие вопросы:

1. Сущность, цели, задачи и функции кадрового аудита.
2. Объект и предмет кадрового аудита.
3. Виды кадрового аудита.
4. Методические приемы и способы проведения кадрового аудита.
5. Технология кадрового аудита.
6. Информационное обеспечение кадрового аудита.

7. Общий план и программа кадрового аудита.
8. Назначение, структура и виды аудиторского заключения.
9. Итоговое аудиторское заключение.

### Практическое задание 2

Укажите, к какой основной процедуре сбора аудиторских доказательств относятся следующие аудиторские процедуры:

- 1) проверка правильности расчетов с учредителями;
- 2) проверка документов на полноту и качество заполнения;
- 3) опрос работников склада;
- 4) проверка достаточности аналитического учета по сч. 60 "Расчеты с поставщиками и подрядчиками";
- 5) проверка правильности стоимостной оценки материалов;
- 6) наблюдение за процессом оприходования товара на склад. Сделайте необходимые пояснения.

### Практическое задание 3

Заполнить таблицу

Признак классификации	Тип аудита персонала
1. Периодичность проведения	▪
2. Полнота охвата изучаемых объектов	▪
3. Методика анализа	▪
4. Уровень проведения	▪
5. Способ проведения проверки	▪

### Практическое задание 4

На основании выполненного задания 3 охарактеризовать каждый выделенный тип аудита персонала

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Периодичность проведения		
2. Полнота охвата изучаемых объектов		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
3. Методика анализа		

4. Уровень проведения		
5. Способ проведения проверки		

### **Практическое задание 5**

Заполнить таблицу

<b>Стандарты аудита</b>	<b>Основные характеристики</b>

### **Методические материалы по практическому занятию по теме 3**

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 3: [1, 4, 5, 7].*

### **Тема 4. Основные направления кадрового аудита**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4**

#### **Практическое задание 1**

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на следующие вопросы:

1. Анализ трудовых показателей как основа кадрового аудита.
2. Аудит рабочих мест.
3. Аудит найма и увольнений персонала.
4. Аудит вознаграждений.
5. Аудит условий и безопасности труда.



6. Аудит интеллектуального капитала.

7. Аудит деятельности служб управления персоналом.

### **Практическое задание 2**

Проанализировать движение персонала на фирме, написать аудиторское заключение о повышении эффективности управления персоналом в результате улучшения показателей движения персонала. Как это отразится на бизнес-процессе?

Показатели	Базисный период	Отчетный период
1. Численность персонала, чел.	530	510
2. Принято на работу, чел.	37	31
3. Уволено с работы, чел.	30	35
в т. ч.:		
по собственному желанию	15	17
За нарушение трудовой дисциплины	5	7

### **Практическое задание 3**

На основании данных проанализировать показатели найма и увольнений персонала. По результатам анализа написать аудиторское заключение об эффективности работы организации в вопросах найма и увольнения персонала.

Показатели	Базисный период	Отчетный период
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	245	250
2. Принято, чел.	17	21
3. Выбыло, чел.	40	52
переведено на другие предприятия, чел.	2	5
уход на учебу, армию, пенсию, чел.	14	18
уволено по собственному желанию	13	19
уволено в связи с сокращением персонала, чел.	3	4

### **Практическое задание 4**

По данным определить количество рабочих, которым требуется повысить квалификацию, при условии: эффективный фонд рабочего времени – 1650 часов, коэффициент выполнения норм 1,02. Написать аудиторское заключение об эффективности повышения квалификации рабочим. Как это отразится на бизнес-процессе организации?

Экономические показатели	Разряды работ и рабочих				Всего
	III	IV	V	VI	
1. Объем работ, тыс. руб.	160	145	80	95	
2. Численность рабочих, чел.	85	82	42	50	
3. Тарифные коэффициенты	1,200	1,350	1,533	1,783	

### Практическое задание 5

По данным проанализировать использование персонала по стажу работы в трех организациях отрасли. По результатам анализа написать аудиторское заключение об использовании персонала (интеллектуального капитала) в каждой организации.

№ п/п	Среднесписочная численность, чел.	Стаж работы					Всего
		до 1 года	от 1 до 3	от 3 до 5	от 5 до 10	свыше 10	
I	- " -	160	100	110	65	90	525
II	- " -	230	66	410	55	70	831
III	- " -	60	50	20	30	10	170
Итого:	- " -	450	216	540	150	170	1526

### Методические материалы по практическому занятию по теме 4

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию по теме 4: [1, 4, 5, 7].*

### 3 Методические указания по выполнению контрольной работы

Контрольная работа выполняется магистрантами заочной формы обучения в межсессионный период в сроки, установленные учебным планом, и в соответствии с данным учебно-методическим пособием и является допуском к зачету.

Контрольная работа состоит **3 разделов** и списка использованных источников.

**1 раздел** – два теоретических вопроса (выбирается согласно таблице 5)

Номера теоретических вопросов следует выбирать по таблице вариантов по двум начальным буквам фамилии и имени (таблица 5). Например, студент Иванов Алексей выбирает номер задания на пересечении строк 3 (по вертикали) и 1 (по горизонтали). В случае замены варианта работа не засчитывается.

Таблица 5 – Варианты и задания контрольной работы

Десятки шифра	Единицы шифра									
	А, Б, В	Г, Д, Е	Ж, З, И	К, Л	М, Н	О, П, Р	С, Т, У	Ф, Х, Ц	Ч, Ш, Щ	Э, Ю, Я
А, Б, В	01, 50	02, 49	03, 48	04, 47	05, 46	06, 45	07, 44	08, 43	09, 42	10, 41
Г, Д, Е	10, 40	11, 39	12, 38	13, 37	14, 36	15, 35	16, 34	17, 33	18, 32	19, 31
Ж, З, И	20, 30	21, 01	22, 02	23, 03	24, 04	25, 05	26, 06	27, 07	28, 08	29, 09
К, Л	30, 10	31, 11	32, 12	33, 13	34, 14	35, 15	36, 16	37, 17	38, 18	39, 19
М, Н	40, 20	41, 21	42, 22	43, 23	44, 24	45, 25	46, 26	47, 27	48, 28	49, 28
О, П, Р	50,30	01, 50	02, 49	03, 48	04, 47	05, 46	06, 45	07, 44	08, 43	09, 42
С, Т, У	10, 41	11, 39	12, 38	13, 37	14, 36	15, 35	16, 34	17, 33	18, 32	19, 31
Ф, Х, Ц	20, 30	21, 01	22, 02	23, 03	24, 04	25, 05	26, 06	27, 07	28, 08	29, 09
Ч, Ш, Щ	30, 10	31, 11	32, 12	33, 13	34, 14	35, 15	36, 16	37, 17	38, 18	39, 19
Э, Ю, Я	40, 20	41, 21	42, 22	43, 23	44, 24	45, 25	46, 26	47, 27	48, 28	49, 28

**2 раздел** – анализ двух статей по **кадровому аудиту**.

**3 раздел** - практическое задание. *Практическое задание в каждой контрольной работе индивидуально. Студент самостоятельно выбирает любое направление и уровень проведения кадрового аудита* (исходя из научных интересов, выбранной темы выпускной работы) и представляет результаты проведённого кадрового аудита на примере конкретной организации (объекта выпускной квалификационной работы). При этом необходимо соблюдать существующую технологию кадрового аудита с обязательным предоставлением аудиторского заключения.

**Перечень теоретических вопросов к контрольной работе:**

1. Понятие, функции и система оценки персонала.
2. Этапы оценки персонала.
3. Методы оценки персонала. Недостатки и достоинства методов.
4. Нетрадиционные методы и методы индивидуальной оценки.
5. Понятие аттестация персонала. Ее виды.
6. Этапы и методы проведения аттестации персонала.

7. Занятость персонала: показатели и критерии.
8. Учет затрат на содержание персонала.
9. Понятие, цели и виды аттестации. Методы и этапы проведения аттестации.
10. Критерии и показатели оценки персонала.
11. Деловая оценка персонала.
12. Предмет и сущность аудита. Аудит и аудиторская деятельность
13. Сущность, цели, задачи и функции кадрового аудита.
14. Объект и предмет кадрового аудита.
15. Принципы аудита.
16. Аудиторские стандарты.
17. Внешний и внутренний аудит. Требования к внутренним аудиторам.
18. Аудит персонала, его отличие от финансового аудита.
19. Стандартные методы аудиторского исследования.
20. Математические и статистические методы и модели в аудите персонала.
21. Методы сбора информации в аудите персонала.
22. Философия кадрового аудита
23. Основные направления аудита персонала: анализ ресурсов, затрат, эффективности, социального
24. Особенности аудита персонала в России.
25. Виды кадрового аудита.
26. Методические приемы и способы проведения кадрового аудита.
27. Технология кадрового аудита.
28. Информационное обеспечение кадрового аудита.
29. Общий план и программа кадрового аудита.
30. Назначение, структура и виды аудиторского заключения.
31. Итоговое аудиторское заключение.
32. Анализ трудовых показателей как основа кадрового аудита.
33. Аудит рабочих мест.
34. Аудит производительности труда.

35. Аудит организации труда.
36. Аудит нормирования труда.
37. Аудит найма.
38. Аудит увольнений.
39. Аудит вознаграждений.
40. Аудит условий труда.
41. Аудит работы служб управления персоналом,
42. Аудит рабочих мест.
43. Аудит производительности труда.
44. Аудит найма.
45. Аудит увольнений персонала.
46. Аудит вознаграждений.
47. Аудит развития персонала.
48. Аудит условий и безопасности труда.
49. Аудит интеллектуального капитала.
50. Аудит деятельности служб управления персоналом.

Вопросы для контрольных работ носят комплексный характер. Их рассмотрение позволяет студенту использовать как имеющийся потенциал знаний, так и привлекать необходимую методическую литературу и нормативные документы.

**СОДЕРЖАНИЕ** – состоит из наименований всех разделов и подразделов.

**ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ (ТРИ РАЗДЕЛА).** В этой части приводятся основные понятия и определения, составляющие сущность области изучаемых вопросов. Проводится анализ рассматриваемых вопросов. Важной задачей данного раздела является выявление дискуссионных или нерешенных вопросов исследуемой проблемы. Положительно оценивается попытка высказать собственное отношение к ним авторов при наличии достаточной аргументации.

В процессе подготовки ответа на 1 и 2 вопросы необходимо использовать не менее 5 научных источников (учебников, учебных пособий и т. д.).

Примерный объем ответа на каждый из теоретических вопросов - 5-10 страниц. В приложении необходимо представить текст научных статей с их полным библиографическим описанием.

Сокращение слов в тексте не допускается, кроме общепринятых.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ – должен содержать не менее 7 источников.**

#### **4 Методические указания по подготовке и сдаче зачета**

Промежуточная аттестация по дисциплине "Технологии кадрового аудита и деловой оценки" проводится в форме зачета.

Для сдачи зачета студентам необходимо освоить учебный материал по дисциплине в соответствии со структурой, приведенной в первом разделе настоящего учебно-методического пособия.

Зачет по дисциплине "Технологии кадрового аудита и деловой оценки" проводится в устной форме.

На зачете студент, опираясь на изученный материал, должен дать ответ на контрольные вопросы по дисциплине, приведенные ниже, а также решить задачу.

Оценка на зачете по дисциплине ("зачтено" или "не зачтено") зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе). При оценке знаний на зачете учитывается:

- уровень сформированности компетенций;
- уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей;
- логика, структура и грамотность изложения вопроса;
- умение связать теорию с практикой.

"Зачтено" - ставится, если полно и всесторонне освещаются теоретические вопросы, делается самостоятельный анализ материала, дается аргументированная критика, делаются самостоятельные выводы;

"не зачтено" - ставится в случае, если вопросы раскрыты не в полной мере, недостаточно освещены теоретические вопросы или не освещены совсем, не проделан самостоятельный анализ материала, не сделаны самостоятельные выводы.

### **Контрольные вопросы по дисциплине**

1. Понятие, функции и система оценки персонала
2. Этапы оценки персонала.
3. Методы оценки персонала. Недостатки и достоинства методов.
4. Нетрадиционные методы и методы индивидуальной оценки.
5. Понятие аттестация персонала. Ее виды.
6. Этапы и методы проведения аттестации персонала.
7. Занятость персонала: показатели и критерии.
8. Учет затрат на содержание персонала.
9. Понятие, цели и виды аттестации. Методы и этапы проведения аттестации.
10. Критерии и показатели оценки персонала.
11. Деловая оценка персонала.
12. Сущность, цели, задачи и функции кадрового аудита.
13. Объект и предмет кадрового аудита.
14. Виды кадрового аудита.
15. Методические приемы и способы проведения кадрового аудита.
16. Технология кадрового аудита.
17. Информационное обеспечение кадрового аудита.
18. Общий план и программа кадрового аудита.
19. Назначение, структура и виды аудиторского заключения.
20. Итоговое аудиторское заключение.
21. Анализ трудовых показателей как основа кадрового аудита.
22. Аудит рабочих мест.
23. Аудит производительности труда.
24. Аудит найма
25. Аудит увольнений персонала.

26. Аудит вознаграждений.
27. Аудит развития персонала.
28. Аудит условий и безопасности труда.
29. Аудит интеллектуального капитала.
30. Аудит деятельности служб управления персоналом.

## **5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине**

Самостоятельная работа магистранта по данной дисциплине включает:

- 1) изучение предыдущего материала и подготовка к очередной лекции (форма контроля - отчёт о практических занятиях по соответствующей теме);
- 2) то же для практического занятия (форма контроля - отчёт о практических занятиях по соответствующей теме);
- 3) для магистрантов заочной и очно-заочной форм обучения написание контрольной (самостоятельной) работы, подготовка к её защите (форма контроля – защита контрольной работы);
- 4) подготовка к сдаче зачёта (форма контроля – зачёт).

Помимо этого, самостоятельная работа студента включает работу с учебниками, иной учебной и учебно-методической литературой, а также с законодательными и нормативными актами РФ по соответствующим темам.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / под ред. П. Э. Шлендера. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Москва: Вузовский учебник, 2012. – 261 с.
2. Денисов, А. Ф. Отбор и оценка персонала: учеб.-методич. пособие / А. Ф. Денисов. - Москва: Аспект-Пресс, 2016.
3. Есипова, Э. Ю. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / Э. Ю. Есипова. - Москва: Финансы и статистика, 2009. - 224 с.
4. Ковалев, С. В. Система контроллинга персонала промышленной организации: учеб. пособие / С. В. Ковалев. - Москва: КноРус, 2010. - 264 с. (ЭБС "Book.ru").
5. Контроллинг и аудит персонала: учеб. пособие / под ред. А. А. Литвинюк . - Москва: КноРус, 2018. - 295 с. (ЭБС "Book.ru").
6. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей направлений ИНОТЭКУ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.
7. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учеб.-практич. пособие / Е. А. Митрофанова. - Москва: Проспект, 2013.
8. Реймаров, Г. А. Комплексная оценка персонала: Инженерный подход к управлению качеством труда / Г. А. Реймаров. - Москва: Изд-во ЛКИ, 2015.

Локальный электронный методический материал

Дарья Леонидовна Скопич

## ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО АУДИТА И ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 4,6 Печ. л. 4,2

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет».  
236022, Калининград, Советский проспект, 1