

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

Институт отраслевой экономики и управления

**А. Л. Маркевич**

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АУДИТ ПЕРСОНАЛА  
В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины  
для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2022

УДК 005.95(075.8)

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности  
института отраслевой экономики и правления ФГБОУ ВО «КГТУ»

А. Е. Тарутина

**Маркевич, А. Л.**

Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях: учебно-метод. пособие по изучению дисциплины для бакалавриата по напр. подгот. 38.03.03 Управление персоналом / А. Л. Маркевич. – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. - 82 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине, методические указания по ее самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, подготовке и сдачи экзамена, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины «Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях» направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Табл. 2, рис. 2, список лит. – 15 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 31.08.2022 г., протокол № 8

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ 31.08.2022 г., протокол № 8

УДК 005.95(075.8)

© Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный  
технический университет», 2022 г.  
© Маркевич А.Л., 2022 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению .....	7
Тема 1. Аудит персонала как разновидность управленческого аудита .....	7
Тема 2. Методологическое обеспечение и методы управленческого аудита персонала .....	16
Тема 3. Процесс управленческого аудита персонала и его основные этапы.....	23
Тема 4. Аудит кадрового потенциала организации.....	30
Тема 5. Аудит кадровых процессов в организации .....	39
Тема 6. Аудит мотивации труда персонала.....	47
Тема 7. Комплексный аудит системы управления персоналом .....	55
2 Методические указания для подготовки к практическим работам .....	61
Тема 1. Аудит персонала как разновидность управленческого аудита.....	61
Тема 2. Методологическое обеспечение и методы управленческого аудита персонала ....	62
Тема 3. Процесс управленческого аудита персонала и его основные этапы.....	63
Тема 4. Аудит кадрового потенциала организации .....	64
Тема 5. Аудит кадровых процессов в организации .....	66
Тема 6. Аудит мотивации труда персонала .....	68
Тема 7. Комплексный аудит системы управления персоналом.....	70
3 Методические указания по выполнению контрольной работы.....	71
4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации.....	75
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине .....	77
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....	79

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях» является дисциплиной, формирующей у обучающихся знания в области всестороннего анализа всех элементов управления персоналом компании, способов взаимодействия всех участников данного процесса, порядка постановки задач, порядка выполнения работ и отчетности, а также оценка легитимности тех критериев, по которым принимается то или иное решение об эффективности системы управления персоналом.

Целью освоения дисциплины является формирование у студентов комплекса знаний об аудиторской деятельности кадровых процессов.

В результате изучения дисциплины студент должен:

*знать:*

- цели и задачи управленческого аудита персонала;
- организационные основы и процесс управленческого аудита;
- методологическое обеспечение и методы управленческого аудита персонала;
- процесс управленческого аудита персонала и его основные этапы;
- методы управленческого анализа трудовых показателей;

*уметь:*

- осуществлять выбор методологического обеспечения и методов управленческого аудита персонала;
- проводить управленческий аудит персонала;
- проводить комплексный аудит системы управления персоналом;

*владеть:*

- навыками сбора и обработки информационного обеспечения управленческого аудита персонала организации;
- методами управленческого анализа трудовых показателей;
- навыками подготовки аудиторского заключения.

Дисциплина Б1.В.ДВ.01.02.03 «Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях» относится к вариативной части, дисциплинам по выбору модуля «Аудит и контроллинг персонала в коммерческих организациях» образовательной программы бакалавриата по направлению 38.03.03 Управление персоналом, профиль «Аудит и контроллинг персонала».

Дисциплина опирается на профессиональные компетенции, знания, умения и навыки, приобретенные в результате освоения таких дисциплин, как Б1.Б.14 «Экономика труда», Б1.В.08 «Основы управленческого и кадрового консультирования», Б1.Б.15 «Трудовое право», Б1.В.05 «Управление кадровой службой», Б1.Б.20 Б1.В.11 «Основы аудита и контроллинга персонала», Б1.В.ДВ.01.02.01 «Исследовательские подходы и инструментарий аудита персонала».

Дисциплина Б1.В.ДВ.01.02.03 «Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях» является базой для получения первичных навыков профессиональной деятельности в ходе производственной преддипломной практики и при изучении таких дисциплин, как Б1.В.ДВ.01.02.05 «Контроллинг системы управления персоналом организации», Б1.В.10 «Оценка эффективности управления персоналом».

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (зет), т. е. 144 академических часа контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине. Лекции – 30 ч, практические занятия – 30 ч.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета. По заочной форме обучения – зачет и контрольная работа. К зачету допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий;

- защитившие контрольную работу (для студентов заочной формы обучения).

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 экзамене 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.

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

## **Тема 1. Аудит персонала как разновидность управленческого аудита**

**Форма занятия** – лекция.

### **Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Управленческий аудит и его виды**

**Вопрос 2. Место аудита персонала в управленческом аудите**

**Вопрос 3. Сущность, цели и основные задачи аудита персонала.**

### **Методические указания по изучению темы 1**

Цели и задачи дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы. Планируемые результаты освоения дисциплины.

Управленческий аудит и его виды. Место аудита персонала в управленческом аудите.

Аудит персонала как инструмент управления и организационного развития. Аудит персонала как направление аудиторской деятельности. Сущность, цели и основные задачи аудита персонала. Специфика аудита персонала. Основные виды кадрового аудита. Объекты и субъекты кадрового аудита. Внешний аудит, внутренний аудит, самоаудит. Принципы аудиторской проверки: профессионализм, независимость, достоверность, объективность, сопоставимость с международным правом. Нормативно-правовое обеспечение аудита персонала.

### **Вопрос 1. Управленческий аудит и его виды**

Управленческий аудит – это диагностика существующей в организации системы управления его производственной, коммерческой и социальной деятельностью.

Потребность в проведении аудита системы управления возникает в тот момент, когда организация достигает потолка своего развития и ей требуется поддержка для перехода на новый этап. В этом случае аудиторы помогают найти

пути мобилизации всех имеющихся ресурсов, в том числе трудовых, финансовых и инвестиционных.

Часто за помощью к специалистам обращаются организации, у которых возникли определенные трудности: затраты растут, а доходы падают; острая нехватка оборотных средств; трудно управлять компанией. Управленческий аудит востребован как на предприятиях, относящихся к старым и общеизвестным отраслям, таким как машиностроение, так и в организациях, которые только завоевывают свое место в бизнесе, как, например, организации сферы IT-технологий. Основные виды аудита представлены на рисунке 1.1



Рисунок 1.1 - Виды управленческого аудита



Главная задача управленческого аудита организаций - определение и сопоставление фактически достигнутых показателей с плановыми и нормативными.

Конечной целью такого анализа является поэтапное сближение сравниваемых показателей по величине. Аудиторы проверяют:

- результативность;
- эффективность;
- социальную значимость;
- деловую активность;
- уровень экономического развития производственных объектов бизнеса.

## **Вопрос 2. Место аудита персонала в управленческом аудите.**

Аудит персонала занимает особое место в системе направлений аудиторской деятельности в рамках управленческого аудита. Ключевое значение в эффективности организации имеют характеристики управления организацией в целом, которому структурно подчинено линейное управление организационными функциями, определяющее их эффективность.

Аудит персонала, являясь системным, несопоставим с диагностикой отдельных сторон системы организации. Отражая интегрирующую роль управления персоналом в системе организации, в ходе аудита персонала исследуются вопросы управления организацией в целом (подконтрольные высшему уровню управления организацией), линейного управления подчиненными организационными функциями (трудовым коллективами) в разрезе его объектов и функционально (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»). Место аудита персонала в системе аудиторской деятельности представлено на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Место аудита персонала в системе аудиторской деятельности

Аудит персонала может быть использован при выполнении управленческих функций и технической работы по управлению персоналом в качестве метода диагностического исследования, которое является определяющим эффективностью элементом системы принятия управленческих решений, как необходимого связующего процесса системы управления.

Аудит персонала может выступать методом контроля эффективности системы управления персоналом. Отдел управления человеческими ресурсами (отдел ЧР) не может быть уверен, что он все делает правильно. Случаются ошибки, устареваает политика управления. проводя самооценку, отдел обнаруживает проблемы прежде, чем они станут серьезными. Практика прошлых аудиторских проверок также показывает, что некоторые позиции устарели и следует скорректировать или заменить, чтобы отдел в будущем мог принять «вызов внешней среды».

Глубокие исследования методов и процедур управления персоналом могут открыть новые возможности для отдела ЧР, способствовать общественным, организационным, функциональным и персональным целям. Если оценка выполнена должным образом, она усиливает взаимную поддержку отдела ЧР и линейных менеджеров.

Объектом аудита являются персонал фирмы и принципы его организации, управления и деятельности, т. е. результаты работы, а сам аудит протекает в виде анализа системы социально-трудовых показателей.

Аудит персонала оценивает деятельность отдела управления ЧР организации. Он может охватывать одно отделение или компанию в целом. Он осуществляет обратную связь, дает представление о функции ЧР как линейным менеджерам, так и специалистам по управлению персоналом.

Он также обеспечивает обратную связь относительно того, насколько хорошо менеджеры выполняют свои обязанности по управлению персоналом, т. е. аудит – это общий контроль качества управления ЧР отдельного подразделения или компании в целом.

Аудит дает представление линейным менеджерам о вкладах их подразделений в успех фирмы, формирует профессиональный образ менеджеров и специалистов отдела ЧР, помогает прояснить роль отдела ЧР, что приводит к большей стабильности внутри фирмы; раскрывает проблемы и гарантирует согласие с разнообразием законов. Эти выгоды объясняют увеличение интереса к аудиту ЧР во многих странах в последние годы.

Итак, аудит:

- показывает вклад кадровой службы в достижение конечных целей организации;
- повышает профессиональный имидж отдела ЧР;
- стимулирует рост ответственности и профессионализма работников отдела ЧР;
- уточняет права и обязанности отдела ЧР;

- 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 3. Сущность, цели и основные задачи аудита персонала.**

Новым способом оценки деятельности организации в трудовой сфере являются управленческий аудит (от лат. *audio* – он слышит) и аудит персонала, подобные финансовому или бухгалтерскому аудиту.

Согласно Закону РФ «Об аудиторской деятельности» аудит представляет собой предпринимательскую деятельность аудиторов (аудиторских фирм) по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, проектно-расчетной документации, налоговых деклараций и других финансовых обязательств и требований экономических субъектов, а также оказанию иных аудиторских услуг.

Комитет Американской бухгалтерской ассоциации по основным концепциям учета дал более широкое определение аудита: «Аудит – это системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и представляющий результаты заинтересованным пользователям». Данное определение позволяет распространить понятие «аудит» на большее число организационных проблем.

Суть аудита – диагностика причин возникающих в организации проблем, оценка их важности и возможностей разрешения, разработка конкретных рекомендаций для организации.

Предметом аудита может быть одна организационно-экономическая проблема или их совокупность, связанная с функциональной деятельностью организации – финансово-хозяйственной деятельностью, менеджментом, социально-трудовой сферой и т. п.

Аудит персонала (кадровый) (англ. audit — проверка или ревизия отчетности) — своеобразный инструмент управления кадровыми процессами, в какой-то мере подобный финансовому или бухгалтерскому аудиту. Сущность аудита персонала. — оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения; формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению. Предметом аудита персонала являются практически все составляющие процесса управления персоналом.

Основная задача аудита – обеспечение клиента аналитической информацией на основе проведенного диагностического исследования, которое позволяет определить пути решения ситуационной проблемы, установить, обладает ли организация необходимыми материальными и финансовыми ресурсами, квалифицированным менеджментом, необходимыми для решения проблемы.

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.

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

- организационно-технологическое;
- социально-психологическое;

- экономическое.

Организационно-технологическое направление аудита персонала предусматривает проверку документации и анализ показателей деятельности организации, подтверждающих легитимность и эффективность работы. Существенная роль в данном направлении отводится анализу трудовых показателей, характеризующих состояние трудовых ресурсов и кадрового потенциала, систему эффективности труда, систему оплаты и материального стимулирования труда. Сюда можно включить и показатели движения кадров, использования рабочего времени, производственного травматизма, отношения к работе и степень удовлетворенности трудом.

Социально-психологическое направление аудита персонала – это оценка социально-трудовых отношений с помощью таких показателей, как мотивация персонала, побуждающая его к плодотворной деятельности; взаимодействие личных и коллективных интересов; развитие партнерских отношений между работодателями и трудовым коллективом; участие персонала в общественных организациях управления предприятием.

Экономическое направление аудита персонала – это изучение объема реализации на одного сотрудника, прибыли до уплаты налогов на одного работника, общих издержек на рабочую силу, издержек на одного работника, расходов на социальные выплаты и содержания социальной инфраструктуры.

Только комплексный анализ и оценка показателей, определение уровня и динамики отдельных показателей в тесной взаимосвязи с изменениями уровня и динамики всех других показателей могут дать полную картину происходящих ситуационных изменений. Поскольку управление персоналом организации должно быть единым, все направления аудита взаимосвязаны и взаимозависимы.

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

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).  
Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях.

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

## **Тема 2. Методологическое обеспечение и методы управленческого аудита персонала**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Методы управленческого аудита персонала**

**Вопрос 2. Особенности применяемых аудиторских методов и методик**

**Методические указания по изучению темы 2**

Сущность аудита: диагностика, контроль, оценка процессов и результатов.

Системный и процессный подходы в методологии аудита персонала. Подходы управленческого аудита персонала. Особенности системного, локального и тематического аудита. Стратегический и управленческий аудит. Особенности применяемых аудиторских методов и методик. Методы управленческого аудита персонала. Комплексные методы управленческого аудита персонала. Инструменты управленческого аудита персонала. Формирование современных кадровых технологий аудита персонала.

**Вопрос 1. Методы управленческого аудита персонала**

Актуальный методологический инструментарий аудитора чрезвычайно широк и базируется главным образом на методах, используемых в экономике труда, статистике, управлении персоналом, социологии, психологии, эргономике, правоведении.

Первая группа методов может быть условно названа организационными. Это собственно аудиторские методики, разрабатываемые в аудиторских объединениях (организациях) и учитывающие особенности правового и технологического ведения аудита, включая специализированную проработку таких вопросов, как последовательность и унификация процедур по направлениям комплексной проверки, порядок подготовки документов, правовые методики, методики организации экспертиз, методики организации исследований на однотипных предприятиях и др.



Вторая группа – методы получения информации, аудиторских свидетельств. Это, например, методы наблюдения, эксперимента, диагностические методы (тесты, анкеты, социометрия), анализ трудовых процессов, в частности, метод структурно-функционального описания трудовой деятельности, социометрические методы, методы анализа и оценки внешних источников информации (статистических данных, отраслевых нормативных материалов и др.).

Третья группа – методы количественно-качественного анализа, автоматизированной обработки информации: математические, статистические методы анализа ресурсов, затрат, исчисление средних величин, процентов, исследования динамики функций.

В рамках указанных групп можно выделить технико-инструментальные, экономические, социально-психологические методы.

Рассмотрим наиболее часто применяемые на практике методы.

А. Методы описательного профессиографирования: наблюдение, т. е. целенаправленное визуальное восприятие и регистрация наиболее важных событий, процессов, явлений, которые, дополненные хронометражем, видео- и фотосъемкой рабочего процесса, позволяют с необходимой объективностью получить аудиторские свидетельства; опрос, основанный на непосредственном (интервью) или опосредованном (анкетирование) социально-психологическом взаимодействии аудитора с респондентом, позволяет имитировать ситуации, чтобы получить информацию непосредственно от самого человека, о его реальных поступках, планах и намерениях, фактах конкретной деятельности, ее результатах и мотивах, субъективном состоянии, чувствах, склонностях, суждениях; самочувствие участников в процессе деятельности; экспертная оценка, когда источником информации становятся эксперты, а основным видом экспертного опроса – анкетирование и интервью.

Отличительная особенность описательного профессиографирования, выполняемого аудитором, – повышенная степень сложности получения

надежных аудиторских свидетельств: своеобразная закрытость личности, работающей в условиях потенциально (и часто актуально) агрессивной управленческой среды, становится типичной, что резко снижает возможности объективной оценки социально-трудовых отношений, факторов мотивации, организационных резервов труда. Но даже в оптимальных условиях труда, что следует иметь в виду, человеческое действие всегда имеет субъективный личностный смысл, а трудовое поведение часто невыводимо из рациональной логики и не нуждается в таком выведении. Попытка работника объяснить в беседе с аудитором, например, свои состояния, предпочтения, мотивы в рациональных терминах вовсе не свидетельствует о валидности тех или иных оценок. В подобных случаях аудитору, несмотря на наличие у него профессионального опыта, рекомендуется ознакомиться с современными методиками диагностики качественных характеристик персонала в ситуациях повышенной неопределенности, когда анализ проводится на основе многоуровневой оценки показателей.

Б. Методы инструментального профессиографирования: измерение и оценка показателей факторов среды (например, температурного режима, запыленности рабочего пространства); изменение функционального состояния организма работника в процессе труда (например, степени интенсивности нагрузки, утомления); регистрация психофизиологических состояний организма (например, при найме на работу).

Специалисты по аудиту бухгалтерской (финансовой) деятельности выделяют подходы, применяемые в методиках аудита: бухгалтерский, юридический, специальный, отраслевой. Аналогичным образом можно рассматривать следующие основные подходы к разработке методик аудита персонала: управленческий, нормативный правовой, специальный, отраслевой.

Управленческий подход – это разработка методик по различным вопросам управления, например, методик анализа качества управления персоналом, оценки трудовой мотивации, проверки условий труда, анализа и оценки

эффективности управления организационной культурой. Характерным для создания методической базы аудита персонала является использование достижений различных наук. Так, для отбора руководителей в мировой практике все шире применяются открытия физики и биоэлектроники (методы инструментального профессиографирования).

Нормативный правовой подход опирается на законодательную и нормативную правовую основу методического обеспечения любой проверки. Это всеобъемлющий и многосторонний подход, поскольку трудовые отношения не должны осуществляться вне правового пространства.

Специальный подход включает разработку методик диагностики деятельности тех экономических субъектов, которые в силу внешних и внутренних факторов обладают определенными специфическими чертами, например, находятся в ситуации нарушенного равновесного баланса составляющих элементов (в условиях банкротства, антикризисного управления, структурной реорганизации и массового сокращения персонала).

Отраслевой подход предполагает разработку методик, учитывающих особенности контроля в зависимости от вида и масштаба деятельности, отраслевой принадлежности субъекта экономики (например, методика проверки условий труда и безопасности на малых, средних и крупных предприятиях приборостроения, в страховых компаниях).

Серьезное значение для формирования мнения аудитора может иметь аудиторская экспертиза, которая имеет два основных направления:

- экспертиза организационных, управленческих решений (например, экспертиза соответствия эффективности работы группы ведущих менеджеров миссии организации, экспертиза состояний системы мотивации персонала, эксперт-прогноз влияния изменения организационно-функциональной структуры предприятия на результаты труда);

- инструментальная экспертиза (например, экспертиза измерения уровней производственных факторов, экспертиза фиксируемых параметров рабочего процесса и соответствия нормативным правовым требованиям).

Как правило, экспертизу проводят эксперты, имеющие соответствующее образование, необходимую квалификацию, практический опыт и аттестацию по направлению экспертизы (например, эксперт по неразрушающему контролю безопасности, эксперт по природоохранной деятельности, эксперт по управлению персоналом). Любая экспертиза должна проводиться прежде всего на принципах независимости и объективности. Результат деятельности эксперта оформляется официальным документом - заключением экспертизы.

В случае приглашения экспертов сторонних организаций аудитор должен руководствоваться российскими правилами (стандартами) «Использование работы эксперта», «Использование работы другой аудиторской организации».

В процессе групповой диагностики аудитор оценивает индивидуальный и групповой потенциал работников, используя деловую игру и социометрические исследования. Диагностика включает в себя оценку профессионального творческого потенциала на основе характеристики профессиональной деятельности с использованием психологических тестов и специальных упражнений, позволяющих оценить способности принятия группового решения (оцениваются профессиональная компетентность, работоспособность, лидерские качества, организационные способности, аккуратность, ответственность, исполнительность, уровень волевого самоконтроля).

Кроме того, аудитор изучает причины возникновения внутригруппового напряжения, негативных эмоциональных реакций. Особенности структуры формального (совместная производственная деятельность) и неформального взаимодействия сотрудников оцениваются в ходе социометрического исследования.

**Вопрос 2. Особенности применяемых аудиторских методов и методик.**

Первая особенность – нетрадиционное распределение ресурсов (располагаемых возможностей) аудитора еще на этапе предварительного аудита, цель которого - подготовка к проведению основных работ и условий их организационного обеспечения с тем, чтобы приступить к проверке, будучи до известной степени уверенным, что необходимые свидетельства будут получены своевременно, в достаточном объеме, будут уместны, объективны и убедительны. Изучение, систематизация и предварительный анализ информации о деятельности персонала, определение объема работ по непосредственному аудированию, подготовка необходимой документации для основного этапа аудита – обязательная, трудоемкая и весьма сложная часть общей работы, содержание которой не формализуется и с каждой новой проверкой имеет свою специфику.

Вторая особенность обусловлена системообразующим характером любого отдельного элемента управления, что требует его целостного изучения и диагностики в рамках определенной системы и во взаимосвязи пяти основных аспектов: правового (диагностика социально-трудовых отношений), организационно-технологического (диагностика документов, информации, программ развития, порядка ведения работ, анализ трудовых показателей), организационно-технического (диагностика по линии взаимодействия «человек – машина»), социально-экономического (экономическая эффективность процессов труда и управления и аудиторской проверки), психологического (социально-психологический климат в трудовом коллективе и вопросы организационной культуры).

Третья особенность – возможные трудности при выборе количественных и качественных критериев для описания объекта аудирования. Действительно, нелегко, например, получить описание реальных свойств системы управления, если традиционный инструментарий аудиторской практики, позволяющий аудитору свободно оперировать в пространстве финансовой и бухгалтерской отчетности, неприменим к таким структурообразующим слагаемым

эффективности персонала, как степень мотивированности на цели организации или степень эффективности взаимосвязи релевантных способностей, потребностей и интересов работников с целеполаганием, функциональностью и результатами труда.

Четвертая особенность – трудность типологии («схематизации») аудита персонала. Организационные условия труда и управления существенно различаются даже на совершенно одинаковых по объему производства и уровню технического оснащения предприятиях (организациях). При этом в управлении как процессе и в составляющих его множествах субъект-объектных отношений происходят непрерывные изменения в реальном масштабе времени. Это требует от аудитора в каждом отдельном случае выработки специфического подхода, учета не только аналогий и опыта коллег, но и собственной интуиции. В этой же связи возникает необходимость расширенного применения прикладных социально-психологических методик проверки нестандартных методов исследования трудового коллектива, например, транзактного анализа при изучении психологических аспектов мотивации труда, моделей организационного поведения Ф. Лайкерта, имитационного моделирования.

Пятая особенность обусловлена современными производственными отношениями «работодатель – наемный работник». Нередко можно услышать декларации о презумпции ценности личности, ее внутренних установок, интересов и потребностей, однако реалии социально-трудовых отношений пока свидетельствуют об обратном. Работодатель, как правило, рассматривает работника как средство реализации своего частного интереса, а вовсе не как одухотворенную личность и источник одухотворенного результата труда. Вытекающая отсюда специфика организации аудита соблюдения законодательства должна быть непременно принята во внимание аудитором.

## **Методические материалы по теме 2**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).  
Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [3, 5, 11].*

### **Тема 3. Процесс управленческого аудита персонала и его основные этапы**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Основные этапы управленческого аудита персонала и их содержание**

**Вопрос 2. Аудиторское заключение**

**Методические указания по изучению темы 3**

Основные направления управленческого аудита персонала. Факторы, регламентирующие объем аудита. Особенности технологии организации управленческого аудита персонала. Основные этапы управленческого аудита персонала и их содержание. Подготовительный этап. Сбор информации. Оценка и анализ информации. Выводы и рекомендации. Аудит кадровых документов. Общий план и программа управленческого аудита персонала. Аудиторский риск, его виды. Оценка аудиторского риска. Аудиторское заключение. Структура аудиторского заключения.

**Вопрос 1. Основные этапы управленческого аудита персонала и их содержание.**

Существуют различные взгляды на функционально-предметное (в известной мере условное) разделение аудита на комплексы взаимосвязанных работ (этапов). Например, могут выделяться четыре последовательных этапа: 1) подготовительный; 2) сбор данных; 3) оценка и анализ информации; 4) обобщения, оценки, выводы и рекомендации.

Основу первого этапа составляет формирование общих представлений о субъекте экономики: сбор информации на основе специальной предварительной анкеты об основных направлениях деятельности, изучение технических, коммерческих и финансовых характеристик, предполагается также при

необходимости предварительная диагностика, итоговая задача которой – сгруппировать наиболее проблемные вопросы, сильные и слабые стороны социально-трудовой сферы. На этом этапе разрабатываются также методы, план и программы аудиторского исследования.

На втором этапе сбора информации осуществляются проверка документов и отчетности, мониторинг персонала, наблюдение, опросы и т. д.

На третьем этапе информация анализируется и соответствующим образом систематизируется.

На четвертом этапе готовится итоговый материал (аудиторское заключение).

Аудиторы – специалисты по бухгалтерской (финансовой) деятельности выделяют три основных этапа аудита:

1) подготовительный, или этап планирования, на котором решаются следующие вопросы:

а) подготовка письма-обязательства аудиторской организации о согласии на проведение аудита;

б) подготовка договора с клиентом;

в) общая оценка условий ведения производственно-хозяйственной деятельности субъектом экономики;

г) изучение внутренних условий для проведения аудита и оценка рисков;

д) разработка плана аудита с определением масштаба основных задач, объема и последовательности проверки, сроков проведения по основным направлениям, стратегии аудита;

2) непосредственная проверка, получение основной части аудиторских свидетельств, проведение необходимых экспертиз, документирование;

3) обобщение результатов и подготовка заключения.

Следует подчеркнуть, что структура работы, выполняемой на каждом этапе аудита, в существенной мере регулируется федеральными правилами и Стандартами аудиторской деятельности.



Ряд специалистов в области труда и трудовых отношений выделяет шесть этапов аудита трудовых ресурсов:

а) определение целей и задач и «гипотетических выгод для предприятия» от результатов проверки;

б) организационная работа по подбору аудиторов и при необходимости специальная подготовка аудиторов к работе на конкретном объекте;

в) сбор необходимых данных в системе управления;

г) предварительная подготовка отчета аудитора с обсуждением на уровне линейных руководителей, оценка эффективности аудита;

д) предоставление отчета руководству и согласование совместных рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом;

е) «внедрение корректирующих мер в процесс жизнедеятельности предприятия».

Таким образом, при осуществлении аудита персонала он должен быть разделен на следующие обязательные этапы:

1) этап подготовительных работ (предварительный аудит). Основная задача – предварительная диагностика субъекта экономики в целях разработки эффективного плана действий – программы аудита, для чего необходимо:

а) получить соответствующую внешнюю и внутреннюю информацию о деятельности аудируемого объекта, в том числе о правовых обязательствах клиента, т. е. провести сбор, обобщение и систематизацию первичных аудиторских свидетельств на различных уровнях управления, проанализировать и дать оценку исходным данным;

б) оценить существенность, аудиторский риск, риск для бизнеса, внутривладельческий риск;

в) осуществить выборочное тестирование контрольных моментов (например, провести выборочные опросы и интервью, наблюдения за конкретными действиями персонала организации) для определения

эффективности как внутривладельческой системы, так и системы управления и отдельных значимых функций;

г) ознакомиться с организацией внутреннего контроля и оценкой риска контроля;

д) сформировать главную цель, подцели, основные задачи аудита;

е) определить общий объем контроля, состав аудиторов и возможность использования в процессе аудита других лиц и третьих сторон;

ж) определить методы и процедуры основного этапа аудита;

з) составить общий план и программу аудита, которая включала бы перечень всех аудиторских процедур, необходимых для сбора достаточного числа объективных свидетельств, подробные описания каждой процедуры, размер выборки, предметы выборочного исследования и временные рамки тестирования;

и) провести вводное совещание с администрацией, на котором обсудить программу и необходимость предоставления определенной дополнительной информации аудитору;

2) основной этап. Задачи: дополнить и откорректировать исходные данные; углубленно проанализировать трудовые показатели, репрезентативные, по мнению аудитора, с точки зрения влияния на эффективность аудируемых процессов; собрать, проанализировать и документировать свидетельства, необходимые, объективные и достаточные для определения соответствия или несоответствия критериям аудита;

3) заключительный этап. Задачи: анализ и оценка полученных данных, составление заключения, разработка аудиторских рекомендаций и предложений, представление итогового отчета и проведение совещания по итогам аудита;

4) этап реализации (рекомендаций, мероприятий) по итогам проверки.

При проведении аудита в форме консультирования этапы аудита могут быть модифицированы.

## **Вопрос 2. Аудиторское заключение**

Аудиторское заключение – это официальный документ, в котором аудитор выражает свое мнение о проделанной работе и формулирует выводы, к которым он пришел по ее окончании. Предметные вопросы формы, содержания и порядка предоставления аудиторского заключения в Российской Федерации регулируются нормативными правовыми документами – федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности, утвержденными Постановлением Правительства РФ от 23.09.2002 г. № 696\*. Законодательные требования к аудиторскому заключению определены Федеральным законом Российской Федерации «Об аудиторской деятельности» от 07.08.2001 г. № 119-ФЗ. Однако указанный Закон, в частности, ст. 9 «Правила (стандарты) аудиторской деятельности» и ст. 10 «Аудиторское заключение», определяет правовые основы регулирования аудита финансовой (бухгалтерской) отчетности.

Главная же цель аудита персонала – выражение мнения аудитора о состоянии процессов, протекающих в трудовой сфере и характеризующих степень эффективности деятельности трудовых ресурсов, поэтому формат и технология аудиторской проверки вопросов результативности программ развития трудового потенциала, социально-трудовых отношений, организации кадровой политики, оплаты труда, условий труда и безопасности, а следовательно, и содержание итогового заключения будут иметь существенные отличия и особенности.

Тем не менее, ФЗ № П9-ФЗ (пп. 5 и 6 ст. 9) разрешает профессиональным аудиторским объединениям устанавливать свои внутренние правила (стандарты), в которых унифицируются форматы аудиторской деятельности; с другой стороны, законодательная и нормативная правовая база содержит универсальные принципы и требования, правоприменимые к характеру любого аудита, в частности, к аудиторскому заключению при проведении аудита персонала.

В соответствии с федеральным правилом (стандартом) «Аудиторское заключение о финансовой (бухгалтерской) отчетности» структура аудиторского заключения включает следующие части:

1. Наименование. Пример наименования: Аудиторское заключение независимой аудиторской фирмы 000 «Зонд» акционерам ОАО «Уран» по результатам проверки организации условий труда и безопасности за 200X–200X гг. Российские аудиторы, следуя правомерным требованиям международных аудиторских стандартов, в наименовании указывают слово «независимый». Словосочетание «заключение независимого аудитора» подчеркивает объективный характер этого заключения.

2. Адресат. Аудиторское заключение адресуется лицу в соответствии с законодательством Российской Федерации и/или указанным договором о проведении аудита. В международной практике для подчеркивания независимости аудитора от компании заключение адресуется акционерам; в практике российских аудиторов такой адресат указывается в случаях согласия на это руководства компании (решения общего собрания акционеров).

3. Формальные признаки аудитора. Указываются следующие сведения: организационно-правовая форма, наименование и место нахождения, номер и дата свидетельства о государственной регистрации и о лицензии на осуществление аудиторской деятельности, данные об органе, выдавшем лицензию (наименование, дата выдачи, срок действия лицензий).

4. Формальные признаки аудируемого лица. Указываются следующие сведения: организационно-правовая форма, полное наименование, сокращенное наименование, основные виды деятельности, юридический адрес, фактический адрес, номер и дата свидетельства о государственной регистрации, о соответствующей лицензии, уставный капитал, свидетельство о внесении в реестр государственного имущества (реестровый номер, дата присвоения реестрового номера), адрес налоговой инспекции (контролирующей), код ИНН, идентификационный код ОКПО, код территории по СОАТО, код группировки

по СООГУ, код собственности (ОКСФ), код организационно-правовой формы, код по ОКОНХ.

5. Вводная часть. На практике нередко вводная и аналитическая части аудиторского заключения обособляются в форме конфиденциального отчета, который предназначен для администрации экономического субъекта (работодателя), а определенные элементы вводной части и итоговая часть – в форме заключения, предназначенного акционерам компании (и для публичного представления). Следует отметить, что аналитическая часть аудиторского заключения содержит общие сведения об аудиторе и экономическом состоянии субъекта, в том, числе мнение аудитора о системе внутреннего контроля, состоянии системы управления персоналом, трудовой мотивации, общие результаты проверки трудовых показателей, порядка обеспечения законодательства в области социально-трудовых отношений, оценку выявленных резервов труда и т. д.

6. Сфера аудита. Эта часть аудиторского заключения является непосредственным продолжением вводной части, в ней указывается объем проведенной аудитором работы; прежде всего, декларируется, что аудитор действовал в соответствии с федеральным законом и общепринятыми федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности. Далее резюмируются цель, объем и собранные аудиторские свидетельства.

Цель заключения - выразить разумную уверенность в том, что собранные аудиторские доказательства в существенной мере сформированы достоверными трудовыми показателями, в существенной мере адекватны изучаемым процессам управления, соответствуют определенным законодательным и нормативным правовым требованиям. Слова «существенный» и «разумная уверенность» означают, что аудитор обеспечивает доказательной базой высокий уровень уверенности, но не дает гарантии и не несет ответственности за несущественные ошибки и неточности, которые возникают в ходе аудита.

При описании объема аудита и собранных аудиторских свидетельств отмечается метод осуществления аудиторского подхода: метод сплошной выборки документов, оценки всей необходимой информации и ее источников в системе управления; выборочный; смешанный метод. Если аудит проводился на основе метода выборки или на основе сочетания выборочного метода и метода сплошной выборки, необходимо объяснить критерии подхода в том или ином случае и указать на достаточность полученной информации в конкретных условиях трудового процесса для выражения мнения аудитора о ее достоверности во всех существенных отношениях.

7. Мнение аудитора. В этой части содержится вывод аудитора о результате проведенных проверок

8. Дата аудиторского заключения. Как правило, в аудиторском заключении ставится дата завершения аудита, что:

а) указывает на последний день ответственности аудитора за его оценку событий, которые имели место до окончания аудиторской проверки;

б) дает пользователю основание полагать, что аудитором учтено влияние событий (факторов) в системе управления персоналом, которые имели место с даты окончания аудита до даты подписания аудиторского заключения.

9. Подпись аудитора. Аудиторское заключение должно быть подписано руководителем аудитора или лицом, уполномоченным руководителем и аудитором, проводившим проверку; здесь же указываются номер, дата выдачи и срок действия квалификационного аттестата аудитора.

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

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, 8, 11].*

### **Тема 4. Аудит кадрового потенциала организации**

**Форма занятия** – лекция.

## **Вопросы для изучения**

### **Вопрос 1. Трудовой потенциал и его составляющие**

### **Вопрос 2. Основные показатели, используемые в аудите кадрового потенциала**

### **Вопрос 3. Технология ассесмент-центра**

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

Трудовой потенциал и его составляющие. Информационное обеспечение аудита кадрового потенциала. Методы аудита кадрового потенциала. Основные показатели, используемые в аудите кадрового потенциала. Анализ эффективности деятельности персонала. Анализ соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. Анализ соответствия деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе. Направления анализа кадрового потенциала. Анализ численности и структуры работников. Оценка работников организации с точки зрения степени их соответствия требованиям работы, организации. Цели и критерии оценки персонала. Методы оценки потенциала работников. Технология ассесмент-центра. Диагностика управленческого, инновационного потенциала персонала.

### **Вопрос 1. Трудовой потенциал и его составляющие.**

Трудовой потенциал работника включает:

- психофизиологический потенциал (способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность и т. п.);
- квалификационный потенциал (объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду определенного содержания и сложности и т. п.);
- личностный потенциал (уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности в сфере труда и т. п.).

Степень использования трудового потенциала работника зависит от степени взаимного согласования в развитии потенциалов различных структурных уровней.

В общих чертах суть управления персоналом через оценку его потенциала сводится к решению трех взаимосвязанных задач:

- формированию таких производительных способностей человека, которые наиболее полно соответствовали бы требованиям, предъявляемым к качеству рабочей силы и конкретным рабочим местам;

- созданию таких социально-экономических и производственно-технических условий, при которых происходило бы максимальное использование способностей работников к данному труду.

Структура трудового потенциала организации представляет собой соотношение различных демографических, социальных, функциональных, профессиональных и других характеристик групп работников и отношений между ними или как сложное и многоструктурное социально-экономическое образование. Трудовой потенциал организации включает в себя следующие компоненты: кадровый, профессиональный, квалификационный и организационный.

В отличие от трудовых ресурсов, объединяющих всех работников, обладающих общей способностью к труду, к кадрам относят только ту их часть, которая обладает профессиональной способностью к труду, т. е. имеет профессиональную подготовку. Таким образом, величина численности трудовых ресурсов организации больше «кадров» на часть, которую составляют неквалифицированные и малоквалифицированные работники.

Кадровая составляющая трудового потенциала включает:

- профессиональные знания, умения и навыки, обуславливающие профессиональную компетентность (квалификационный потенциал);

- познавательные способности (образовательный потенциал).



Совершенствование кадровой составляющей трудового потенциала включает профессиональную ориентацию, прием и расстановку кадров; повышение содержательности труда работников; адаптацию молодежи и вновь принятых работников на предприятии; повышение образовательного, профессионального и квалификационного уровня кадров и их продвижение на производстве; расширение работы по переподготовке работников.

Организационная составляющая трудового потенциала определяет эффективность функционирования трудового коллектива как системы в целом и каждого работника в отдельности. С этой точки зрения она непосредственно связана с эффективным использованием трудового потенциала, так как сама возможность дисбаланса в системе «трудовой потенциал организации - трудовой потенциал работника - рабочее место» заложена в используемых на практике принципах принятия и реализации управленческих решений.

Организационная составляющая трудового потенциала организации определяет также напряженность (интенсивность) использования индивидуальных трудовых потенциалов в течение регламентированного рабочего времени.

Таким образом, качество потенциала - понятие относительное. Оно раскрывается при помощи совокупности признаков: демографических, медико-биологических, профессионально-квалификационных, социальных, психофизиологических, идейно-политических и нравственных.

Глубокая структуризация трудового потенциала позволяет рассматривать его как параметр, обуславливаемый непрерывными изменениями в составе самих работников и в технологическом способе производства, показать соотношения источников экстенсивного и интенсивного роста трудового потенциала.

Все это дает основу для разработки модели трудового потенциала в форме результирующего взаимодействия большего числа факторов, приведенных к общему основанию.

## **Вопрос 2. Основные показатели, используемые в аудите кадрового потенциала**

Выделяют следующие задачи оценки трудового потенциала организации:

- установление степени обеспеченности организации трудовыми ресурсами, укомплектованности штатов;
- изучение качественного состава кадров (обеспеченность специалистами с высшим и средним специальным образованием, стаж работы, в том числе в данной организации, возраст и т. п.);
- изучение эффективности использования рабочего времени; режима труда и отдыха и т. д.;
- изучение движения рабочей силы и текучести кадров;
- выявление резервов и условий их реализации по повышению эффективности использования персонала организации;
- разработку оптимальных управленческих решений по развитию персонала организации.

Трудовой потенциал организации характеризуется определенными количественными, качественными и структурными характеристиками, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

- среднесписочная численность работников организации и (или) его внутренних подразделений за определенный период;
- удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников организации;
- темпы роста (прироста) численности работников организации за определенный период;
- удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование, в общей численности служащих и (или) работников организации;
- средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов организации;

- списочная и явочная численность работников организации и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий групп на определенную дату;

- текучесть кадров;

- фондовооруженность труда работников и (или) рабочих в организации.

Показатели анализа использования рабочего времени (экстенсивные факторы использования трудового потенциала):

1 среднее число часов работы, отработанных одним рабочим в году;

2 продолжительность рабочей смены;

3 количество чел-дней, отработанных одним рабочим в году;

4 максимально возможный (нормативный или режимный) фонд рабочего времени одного рабочего в году;

5 интегральный коэффициент использования рабочего времени;

6 коэффициент использования рабочей смены;

7 коэффициент использования чел-дней работы одним рабочим в году.

Показатели интенсивности труда работников:

1. среднегодовая выработка одного рабочего;

2. коэффициент использования оборудования по мощности (производительности);

3. удельный вес технически обоснованных норм выработки (времени) по видам работ;

4. уровень выполнения норм времени (выработки);

5. удельный вес рабочих в общей численности по формам оплаты труда;

6. индекс оснащения рабочих мест специалистов, руководителей и служащих оргтехникой;

7. коэффициент качества выполнения управленческих функций (потери производственного времени в производственных подразделениях из-за несвоевременного или некачественного выполнения функций / сменный фонд времени в соответствующих производственных подразделениях);

8. удельный вес рабочих (работников), работающих по технически обоснованным нормам, в общей численности;

9. доля рабочих, занятых ручным трудом, в их общей численности.

### **Вопрос 3. Технология ассесмент-центра.**

Assessment-center – современная технология оценки персонала, позволяющая получить достоверную информацию как о личностно-деловых качествах отдельных сотрудников, так и о соответствии качества кадрового состава организации ее целям, культуре, структуре и др.

Уникальная технология оценки персонала была разработана в США и получила название "ассесмент центр" (от англ. assessment - оценивание). На данный момент, по мнению подавляющего большинства сотрудников зарубежных департаментов по работе с персоналом, - это самый объективный способ оценки персонала. Суть данной технологии заключается в комплексном, многоуровневом подходе к каждому оцениваемому человеку, будь то кандидат на вакантную должность или сотрудник, уже работающий в компании. Метод ассесмент-центра позволяет получить наиболее объективную оценку возможностей человека, необходимых для выполнения им служебных обязанностей.

Суть метода заключается в том, чтобы создать упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы имеющиеся у него профессионально значимые качества. Степень их выраженности оценивается сразу несколькими наблюдателями-экспертами, и на основании этой оценки делаются заключения о степени пригодности аттестуемого к данной работе, продвижению по службе или необходимости обучения.

Оценка персонала, проведенная по технологии ассесмент-центра, не только объективна, но и выгодна, так как позволяет:

1. Получить зафиксированную в письменном виде объективную оценку необходимых для работы личных качеств кандидата/сотрудника.

2. Проверить кандидата/сотрудника в деле, т. е. вживую увидеть его реакцию на стресс, коммуникативные навыки, навык работы в коллективе, лидерские качества.

3. Продемонстрировать навыки кандидата/сотрудника его будущему/настоящему руководителю.

4. Пронаблюдать интуитивную реакцию руководителя на действия его оцениваемого подчиненного.

5. Сравнить показатели данного конкретного кандидата/сотрудника с показателями других претендентов на эту должность, выполнившими те же задания, в тех же условиях.

6. Существенно сократить временные затраты отдела персонала (за счет оценивания нескольких кандидатов одновременно).

7. Создать у прошедших данную процедуру участников дополнительную мотивацию на работу в компании.

8. Сделать объективные выводы о потребностях данного сотрудника в обучении.

9. Составить индивидуальный план развития каждого работника.

10. Выявить ненужность или необходимость перемещения сотрудников с одной позиции на другую.

Ассессмент-центр состоит из целого комплекса испытаний, проходя через которые кандидат (сотрудник) демонстрирует наличие или отсутствие у него качеств (компетенций), необходимых для успешного выполнения работы. Компетенции – это набор поведенческих характеристик, необходимых для успешного выполнения работы. Чаще всего работодателя интересуют такие компетенции как: умение работать в команде; ориентация на результат/процесс; ориентация на клиента/товар; стратегическое мышление; коммуникативность; лидерские качества; социальная смелость; мотивация на работу; наличие вредных (мешающих работе) привычек.

Технологии проведения ассесмент-центра отличаются от традиционных систем отбора и аттестации не только используемыми техниками, но и самим процессом работы. Проходящие ассесмент люди, при правильном его проведении, работают с удовольствием, в обстановке полного психологического комфорта, даже оказываясь в стрессовых ситуациях. Кроме того, в основе самой идеи ассесмент-центра лежит новая философия оценки: предполагается, что недостатки, выявленные в процессе какого-то одного испытания, могут быть компенсированы преимуществами в других. Окончательное решение о кандидате/сотруднике выносится только по совокупности испытаний. Достигается это тем, что технология ассесмент-центра имеет следующие специфические особенности:

- использование заданий разного типа, позволяющих проявить себя разным типам кандидатов/сотрудников;
- использование активных групповых методов работы;
- использование ситуаций (в частности, игровых), моделирующих деятельность руководства и управления;
- использование нескольких наблюдателей-экспертов и современных технологий экспертной оценки;
- использование множества оценочных процедур и техник (в том числе, тестовых);
- специфическая пространственно-временная организованность технологии.

Классический ассесмент-центр состоит из следующих компонентов:

1. Интервью с экспертом.
2. Батарея тестов.
3. Краткая презентация участника перед экспертами и другими участниками.

4. Деловая игра. Под руководством наблюдателя группа сотрудников или кандидатов разыгрывает бизнес-ситуацию по заранее подготовленному сценарию.

5. Биографическое анкетирование.

6. Описание профессиональных достижений.

7. Индивидуальный анализ конкретных ситуаций (case-study).

8. Экспертное наблюдение. По результатам наблюдения составляются рекомендации для каждого сотрудника.

Каждая компания формирует свой набор и последовательность компонентов проведения ассесмент-центров в зависимости от своих нужд, а также временных и финансовых ресурсов. Использование результатов оценки и полученных здесь рекомендаций позволяет значительно уменьшить число ошибок при принятии кадровых решений, облегчает выявление способных людей, концентрирует внимание кадровых служб на качествах, важных для занятия определенных вакансий.

По итогам оценки принято проводить беседы с сотрудниками организации (участниками оценочных процедур), где сотрудники в корректной форме получают достоверную информацию о собственных профессиональных способностях, сильных и слабых сторонах собственного стиля деятельности. Полученной информации, как правило, достаточно для самостоятельного построения индивидуального плана развития собственных профессиональных качеств.

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

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).  
Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1, 8, 11].*

#### **Тема 5. Аудит кадровых процессов в организации**

**Форма занятия – лекция.**

## **Вопросы для изучения**

### **Вопрос 1. Аудит процесса адаптации персонала в организации**

### **Вопрос 2. Аудит социально-трудовых отношений в организации**

## **Методические указания по изучению темы 5**

Показатели и методы аудита процессов формирования персонала: планирования, привлечения, отбора, найма персонала. Аудит процесса адаптации персонала в организации. Показатели и методы аудита процессов развития персонала: обучения, оценки персонала, управления карьерой. Аудит условий и охраны труда и его методы. Аудит социально-трудовых отношений в организации: системы социального партнерства, социально-психологического климата в коллективе, социальной защиты персонала.

### **Вопрос 1. Аудит процесса адаптации персонала в организации**

Адаптация персонала в организации является важным этапом развития хорошо скоординированной работы предприятия, что во многом определяет его успех и приобретение репутации высокого уровня. Но, несмотря на это, многие организации не уделяют адаптации персонала должного внимания, и вхождение новых работников в компанию становится спонтанным процессом. Однако от того, насколько организован процесс адаптации персонала, будет зависеть и эффективность выполнения работником профессиональных обязанностей, степени его идентификации с компанией, принятия ее норм и ценностей.

В существующей практике управления персоналом одной из важнейших задач для работодателей является подбор сотрудников организации с последующей их адаптацией для наиболее эффективного включения их в коллектив. Проблема адаптации на новом рабочем месте является актуальной и для самой личности в связи с тем, что каждый человек сталкивается с необходимостью работать, а, следовательно, и вливаться в новый коллектив. Большое значение приобретает комплексный взгляд на проведение кадрового аудита, вопросы его адаптации, а также практические рекомендации для его проведения.



Адаптацию классифицирует по следующим критериям и механизмам:

1. По отношениям субъект-объект:

— активная - когда индивид стремится воздействовать на среду, с тем чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

— пассивная - когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника систему адаптации делят на :

— прогрессивную - благоприятно воздействующую на работника;

— регрессивную - пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню систему адаптации делят на:

— первичную, т. е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);

Цели первичной адаптации:

- включение молодежи в трудовую деятельность;

- распределение рабочей силы;

- социализация и профессионализация;

- замещение убывающих работников;

- профессиональный отбор и ориентация;

— вторичную, т. е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя).

Цели вторичной адаптации:

- перераспределение кадров;

- приведение в соответствие качеств работников требованиям рабочих мест;

- дальнейшая социализация и профессионализация;

- повышение уровня стабильности и сплоченности коллектива;
- совершенствование производственного климата.

Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии.

Социально-психологическая адаптация связана с включением работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями, заключается в освоении социально-психологических особенностей трудовой организации, позитивном взаимодействии с его членами.

Общественно-организационная адаптация означает освоение организационной структуры предприятия (коллектива), системы управления и обслуживания производственного процесса, режим труда и отдыха и т. д.

Культурно-бытовая адаптация — это освоение в трудовой организации особенностей быта и традиций проведения свободного времени. Характер этой адаптации определяется уровнем культуры производства, общего развития членов организации, спецификой и особенностями использования свободного от работы времени.

Психофизиологическая адаптация - процесс освоения и приспособления работника к санитарно-гигиеническим условиям на новом месте, освоения условий, необходимых во время труда.

В процессе организационно-административной адаптации работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе.

Экономическая адаптация позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических

стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

Осуществление аудиторской проверки предполагает разделение работы на четыре этапа.

1. Подготовительный этап. На данном этапе осуществляются: формализация идеи проведения аудиторской проверки, определение ее целей, предполагаемой эффективности для организации; подбор персонала (внутри организации или вне ее) для организации проверки, его обучение в случае необходимости; разработка внутрифирменного документа (приказа, распоряжения), намечающего сроки, задачи, исполнителей и участников проверки, инструктаж исполнителей и участников; разработка плана сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.

2. Второй этап - этап сбора информации. Осуществляются проверка документации и отчетности, мониторинг персонала, наблюдение, опросы, анкетирование, беседы с сотрудниками, предварительная обработка статистических данных, компоновка бухгалтерской и иной информации. Следует учитывать, что статистические и иные показатели становятся более доступными и содержательными с точки зрения анализа, если для их сбора, хранения и обработки используются компьютерная техника и современные информационные технологии.

3. Третий этап - обработка и анализ информации, полученной в ходе проверки. Данная информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, диаграмм, графиков и прочих форм представления данных, удобных для оценки, и вводится в ЭВМ; на этом же этапе по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с аналогичными особо преуспевающими организациями, научно обоснованными нормами и нормативами, путем применения методов экспертной оценки.

4. На заключительном этапе - этапе обобщения и представления оценочных результатов, выводов и рекомендаций - готовится итоговый материал, включающий, как правило, отчет о результатах аудиторской проверки. В отчете могут быть рассмотрены различные пути совершенствования управления персоналом, включая внедрение новых технологий (информационной, офисной, телекоммуникационной), сформулированы предложения по модификации существующих процедур управления, совершенствованию документации, уточнения. На этом же этапе осуществляется оценка результативности аудита персонала, заключающаяся прежде всего в социально-экономической и социально-психологической эффективности разработанных по итогам проведения аудиторской проверки мероприятий по рационализации организации труда персонала, а также по совершенствованию деятельности кадровой службы организации.

Таким образом, аудит персонала, особенно в условиях рыночной экономики, позволяет повысить прибыльность организации за счет выявления внутриорганизационных резервов повышения эффективности и производительности персонала организации. Это достигается также с описанными выше этапами адаптации, который включают в себя 4 основные ступени, и прохождение каждой из которых является неотъемлемой частью успешной адаптации. Работник, прошедший все этапы, полностью адаптируется к конкретным условиям труда, вследствие чего повышается эффективность его труда, что благоприятно сказывается на деятельности предприятия.

## **Вопрос 2. Аудит социально-трудовых отношений в организации.**

Аудит социально-трудовых отношений включает в себя систему мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности организации, использования трудового потенциала и регулирования социально-трудовых отношений.

Целью применения аудита социально-трудовых отношений является оценка деятельности организации в сфере трудовых отношений, установление

соответствия кадровой политики трудовому законодательству, а также выработка предложений по устранению выявленных нарушений в работе с персоналом.

Задача аудита трудовой сферы состоит не только в проверке, но и в оказании соответствующих аудиту услуг, к которым можно отнести:

- консультации по ведению, составлению кадровой отчетности;
- анализ социально-трудовых показателей;
- консультационные услуги по вопросам трудового законодательства;
- проведение семинаров по разработке систем оплаты труда, ведения кадрового делопроизводства;
- компьютеризацию ведения кадровой работы.

Аудит социально-трудовых отношений проводится в трех направлениях:

- 1) аудит соответствия;
- 2) аудит эффективности;
- 3) стратегический аудит.

Аудит соответствия позволяет оценить согласованность практических действий и норм, правил, планов, существующих внутри организации, а также качество информационного обмена между подразделениями. Для управления персоналом разрабатывается комплекс процедур, которые формализуются в локальных нормативных документах. В процессе аудита проверяется их соблюдение, а также обеспечение их содержания интересам работников и организации в целом.

Аудит эффективности дает возможность оценить соответствие методов управления организацией ее целям и вносить предложения, но совершенствованию этих методов. Для выработки и обоснования предложений аудитор должен изучить не только достигнутые результаты, но и весь спектр процедур, с помощью которых они были достигнуты.

С помощью стратегического аудита проводится анализ и даются рекомендации по управлению персоналом в целях совершенствования и развития отдельных направлений и функций.

Аудит трудовой сферы может быть внешним и внутренним. Внешний аудит проводится аудиторской фирмой (аудитором) на договорной основе для проведения объективной оценки деятельности организации в трудовой сфере. Внутренний аудит представляет собой проверку и оценку работы персонала организации. Целью внутреннего аудита должна стать помощь работникам организации в более эффективном выполнении своих функций. В качестве внутреннего аудита может выступать годовой анализ трудовых показателей.

Аудит социально-трудовых отношений включает в себя различные направления анализа:

- коллективно-договорные отношения;
- оплата труда;
- условия труда;
- организация и нормирование труда;
- деятельность службы управления персоналом и др.

Информационной базой аудиторского анализа служат: статистическая отчетность; локальные нормативные акты и документы, подтверждающие их выполнение; отчеты по основным направлениям управления персоналом и т. п.

Аудитор должен владеть вопросами профессиональной компетентности в управлении персоналом и знать особенности социально-трудовых отношений организации той отрасли, к которой она относится.

Организация работы аудитора включает ряд этапов:

- 1) ознакомление с поставленной задачей;
- 2) изучение документов (отчетов, планов, графиков, локальных нормативных документов, программ и др.);
- 3) составление вопросников и анкет;
- 4) подготовка детализированной рабочей программы;

- 5) проведение работы;
- 6) составление отчета и предложений.

Правильно поставленный и выполненный аудит в трудовой сфере позволяет повысить прибыльность организации за счет выявления резервов социально-трудовых отношений.

### **Методические материалы по теме 5**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [5, 9, 10].*

### **Тема 6. Аудит мотивации труда персонала**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Аудит мотивации персонала и его методы**

**Вопрос 2. Аудит форм и методов нематериальной мотивации**

**Вопрос 3. Аудит регламентации труда персонала**

**Методические указания по изучению темы 6**

Цели и методы мотивационного аудита. Аудит мотивации персонала и его методы. Аудит системы компенсаций: показатели и методы. Аудит системы оплаты труда и ее эффективности, социальных льгот и компенсаций. Структура и дифференциация социального пакета. Аудит форм и методов нематериальной мотивации. Исследование организационной культуры как фактора мотивации персонала. Аудит регламентации труда персонала.

**Вопрос 1. Аудит мотивации персонала и его методы**

Аудит системы мотивации персонала - явление относительно новое как для российской управленческой науки, так и для западной. Временем его становления и развития считаются 90-е года XX века, когда в системе управления предприятием резко возросла значимость человеческого фактора. Сложно говорить о том, что технология аудита системы мотивации персонала

окончательно сформировалась, но, тем не менее, уже существует его «рабочий» вариант, позволяющий получить ответ на многие сложные вопросы из области мотивации персонала.

Очевидно, что аудит системы мотивации персонала, как это вытекает из его названия, является формой приложения технологии аудита к области мотивации персонала. Это объясняет тот факт, что многие составляющие «общего», классического аудита нашли свое отражение в «частном» виде аудита - аудите системы мотивации персонала.

Аудит системы мотивации персонала как особая технология обладает своими собственными особенностями. Прежде всего, у аудита системы мотивации персонала есть свои собственные задачи, в число которых традиционно включаются следующие:

- определение уровня соответствия мотивационной политики и процедур предприятия его стратегическим и тактическим целям;
- определение степени соотнесения корпоративных мотивационных программ мотивационному профилю компании или ее отдельного структурного подразделения;
- оценка эффективности мотивационной политики предприятия в целом.

Аудит мотивации осуществляется следующим образом:

1. Определение группы сотрудников для анкетирования. Прежде чем приступить к аудиту мотивации работников, важно учесть, кто в нем примет участие: как весь персонал организации, так и отдельные группы. Для руководителей различных уровней управления, специалистов и служащих требуются различные (письменные, устные, в электронном виде) формы проведения анкетирования. Кроме того, в разных организациях методики для одной и той же категории персонала могут сильно отличаться.

2. Разработка анкеты. Для проведения аттестации мотивации персонала опросные листы можно разработать самостоятельно. Опрос может проводиться как анонимно, так и персонифицировано, в группе или индивидуально.



3. Итоговый отчет. По итогам проведения анкетирования, опросов и т. д. определяем, насколько существующая система мотивации соответствует ожиданиям работников и целям развития организации. При обработке результатов необходимо учитывать, что на мотивацию влияют такие личностные качества, как возраст, потребность в карьерном росте и профессиональном развитии, степень участия работников в принятии решений, связанных с работой. Отчет, как правило, включает следующие сведения:

- этапы диагностики системы мотивации и примененные методики;
- оценка состояния локально–нормативных актов, определяющих мотивацию персонала;
- результаты диагностики состояния системы мотивации;
- предложения по внесению изменений в системы мотивации;
- сведения о подразделениях, принимавших участие в аудите.

К методам, которые могут использоваться в ходе аудита, относятся законы диалектической логики (закон перехода количественных изменений в качественные, закон единства и борьбы противоположностей, закон отрицания отрицания), а также законы формальной логики (закон противоречия, закон исключенного третьего, закон тождества). Не менее важной составляющей методов познания, наряду с законами диалектической и формальной логики, являются категории диалектической логики. На практике нередко они рассматриваются и как методы аудита.

Подобные исследования позволяют не только понять и оценить основные личностные качества сотрудников, но и увидеть сильные и слабые стороны системы мотивации, усовершенствовать ее.

Мотивы, побуждающие конкретного сотрудника к эффективной работе, могут меняться в зависимости от внешних воздействий. Поэтому своевременно проведенный аудит поможет определить, насколько понятны работникам цели организации, а также удовлетворяет ли персонал свои потребности.

## **Вопрос 2. Аудит форм и методов нематериальной мотивации.**

Нематериальная мотивация не ориентирована на использование денежных средств или вознаграждений в материально – вещественной форме, но она учитывает психологические особенности коллектива в целом и конкретных работников внутри него. В такой системе важен индивидуальный подход к каждому работнику: если для одного человека поощрение начальства – это важный мотиватор, то другим поощрение может рассматриваться как нормальное отношение в рамках исполнения трудовых обязанностей.

Система нематериальной мотивации обширна и зависит от того, какую политику организация реализует в области управления персоналом, и в его элементе – стимулировании. Нематериальная мотивация может быть реализована в трех основных направлениях:

- требующая инвестиций,
- не требующая инвестиций, безадресная,
- не требующая инвестиций, адресная.

Цель нематериальной мотивации - повышать заинтересованность работников в выполнении трудовых обязанностей, что отражается на показателях деятельности: повышается производительность, увеличивается прибыль, формируется благоприятная атмосфера в коллективе и т.п.

Первая группа форм нематериальной мотивации представлена такими инструментами, как:

- поздравления с днем рождения, что способствует моральной привязанности сотрудника в организации и коллектива, способствует коллективному духу в организации;
- доска Почета – важный и достаточно старый мотиватор. Сотрудник понимает, что организация ценит его заслуги и гордится им, что об этом знают и другие сотрудники. Сотрудник в свою очередь гордится своей работой;
- обратная ситуация – листок позора. Мотивирует сотрудника на выход из «позорной» группы, заставляет его трудиться лучше, эффективнее;

– легенда – группа сотрудников, являющихся ориентиром для других. Таких сотрудников ставят в пример, им предоставляют возможность обучения молодежи, обмена опытом, участия в значимых мероприятиях.

Система адаптации – это важный мотиватор, так как предполагает адаптацию новичков к новым для них условиям осуществления трудовой деятельности. Стремление занять свое место в коллективе заставляет новых сотрудников стремиться к высоким результатам, что сказывается и на установлении их в качестве эффективно действующих единиц коллектива. Приглашение сотрудников к процессу принятия решений имеет под собой моральную основу – сотрудник понимает, насколько он значим для руководства, его опыт ценен. Это добавляет ему престижа.

Похвала – признание заслуг в устной или письменной форме.

Эти методы больше ориентированы на моральное восприятие, все они позволяют сотрудникам, прежде всего, повышать самооценку, свою значимость. Все эти методы могут требовать материальных затрат со стороны организации, хотя нельзя сказать, что такие затраты в ряде случаев будут существенны.

В отличие от материальной мотивации, которая формирует финансовое благополучие сотрудников, нематериальная мотивация больше ориентирована на заботу о сотрудниках, которые стремятся к тому, чтобы работать в комфортных условиях, чувствовать заботу и защищенность. Однако нематериальная мотивация в большей степени может создавать неравенство в коллективе сотрудников, что может привести к негативным последствиям. Именно поэтому со стороны руководства необходимо принятие взвешенных и обоснованных решений в отношении применения данной группы методов.

Аудит форм и методов нематериальной мотивации проводится по такой же схеме, как и аудит материальной мотивации сотрудников.

### **Вопрос 3. Аудит регламентации труда персонала**

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

Основой регламентации является регламент — совокупность правил, положений, определяющих внутреннюю организацию и порядок деятельности государственного органа, организации, предприятия, а также порядок проведения заседаний и конференций.

В настоящее время в условиях становления новых экономических отношений в связи с развитием частной собственности, свободного предпринимательства, реформой государственных предприятий, структурными и инвестиционными преобразованиями, реформой социального обеспечения и государственной службы повышение уровня управляемости организацией во многом зависит от наличия регламентов всех составляющих организационно-экономического механизма управления. Одним из эффективных элементов такого механизма является регламентация труда работников.

В условиях рыночной экономики регламентация труда персонала организаций носит в основном локальный характер и регулируется документами, разработанными в рамках конкретной организации. Однако регламентирование в целом опирается на ряд законов, постановлений, рекомендаций.

Все многообразие регламентов труда может быть представлено как система, цель которой — упорядочение труда персонала. В рамках этой системы выделяются различные формы регламентации труда, т. е. конкретное представление регламентов труда в виде совокупности документов, схем, графиков, таблиц и т. п., которые можно разделить на документированные и не документированные. К ним относятся: устав организации, положение о подразделении, должностные инструкции, личностные спецификации, схемы организационных структур управления, различные нормы (времени, численности, управляемости), правила внутреннего трудового распорядка и т. д. Как видно, регламенты труда занимают ключевое место в системе

регламентов управления в целом и разрабатываются в рамках всех элементов системы управления организацией: функций управления, организационной структуры управления, технологии управления, кадрового, методического, технического обеспечения и др.

К регламентам, упорядочивающим деятельность рабочих кадров, непосредственно выполняющих производственные трудовые функции, относятся: Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий (ЕТКС) или аналогичные отраслевые справочники, Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, маршрутно-технологические карты производственного процесса, модели рабочих мест, трудовой договор и т. д.

Трудовая деятельность служащих, занятых в органах государственного управления, — это специфическая область человеческой деятельности, обособившаяся в ходе разделения и кооперации общественного труда. По своей сути это труд управленческий, направленный на решение тех задач, которые поставлены перед конкретным органом управления и документально закреплены законодательным или нормативно-правовым актом. Для реализации поставленных задач требуется целенаправленная работа сотрудников аппарата соответствующего органа управления (субъекта управления), организованная таким образом, чтобы каждый работник (руководитель структурного подразделения, специалист, служащий) вносил свой вклад в их решение в соответствии с его ролью и статусом.

Для регламентирования труда характерны не только качественные параметры трудовой деятельности, но и количественные показатели, хотя степень формализации этих процессов до сих пор остается проблематичной. В этой связи следует обратиться к нормированию труда — установлению норм затрат рабочего времени на производство какого-либо продукта или выполнение определенной работы, а также нормативов численности. То есть регламентирование и нормирование труда, по сути, являются двумя гранями

одного и того же процесса, а именно совершенствования труда персонала организации. При этом нормирование характеризуется разработкой и установлением строго количественных параметров трудовых процессов, а регламентирование предполагает разработку не только количественных, но и качественных параметров трудовых процессов.

Регламентирование труда, как правило, рассматривается по следующим направлениям:

1. организационно-правовое регламентирование — отражается в ряде документов, имеющих:

— нормативный характер (например, положение о структурном подразделении, положение об организации, порядок составления политики компании, должностные инструкции и др.);

— характер административного указания, которое является обязательным, адресуется конкретным управляемым объектам или лицам (например, приказ, распоряжение, инструкция);

— рекомендательный характер (например, распорядок рабочего дня руководителя, регламент деятельности офисного административно-управленческого персонала и т. п.);

2. экономическое регламентирование — определяет границы и порядок экономических отношений в трудовом процессе. К ним относятся: положение об оплате труда, положение о материальном стимулировании работников организации, положение о премировании и т. п.;

3. социально-психологическое регламентирование — устанавливает определенный порядок социально-психологических отношений (например, кодекс деловой этики).

## **Методические материалы по теме 6**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [5, 9, 10].*

## **Тема 7. Комплексный аудит системы управления персоналом**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Кадровая служба и оценка ее места и роли в организационной структуре**

**Вопрос 2. Оценка качества основных документов, регламентирующих работу кадровой службы**

**Методические указания по изучению темы 7**

Цели и основные этапы аудита системы управления персоналом. Аудит организационной структуры системы управления персоналом. Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и стратегиям организации. Кадровая служба и оценка ее места и роли в организационной структуре. Оценка внешней эффективности системы управления персоналом и ее информационное обеспечение. Показатели и методы оценки эффективности внутренней организации и деятельности системы управления персоналом. Оценка качества основных документов, регламентирующих работу кадровой службы. Экономические и социальные результаты кадровых решений. Критерии оценки эффективности кадровых решений.

**Вопрос 1. Кадровая служба и оценка ее места и роли в организационной структуре**

В целях стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование работы кадровой службы фирмы. В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими

ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности сотрудников в организации. Их главная задача – добиться, чтобы на предприятии или в организации было столько сотрудников, сколько должно быть в соответствии со штатным расписанием. Но сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий.

Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, и следить за тем, чтобы таких работников становилось все больше в каждом подразделении.

Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров. В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками.

Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов. Нужно отметить, что кадровая служба является частью общей организационной структуры организации и должна полностью соответствовать концепции ее функционирования.

Персонал организации – это объект кадровой работы.

Субъект кадровой работы – относительно самостоятельное в своих действиях лицо или орган, которому предоставлено право или вменено в обязанность решать вопросы, связанные с реализацией задач кадровой политики. В качестве субъекта кадровой политики организации выступают его органы управления (совет директоров, наблюдательный совет, дирекция и т. д.),



отдельные службы и подразделения организации (кадровые службы, отделы кадров).

Цель кадровой службы – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Задачи кадровой службы можно сформулировать следующим образом:

- безусловное выполнение предусмотренных Конституцией РФ прав и обязанностей граждан в трудовой области;
- соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений законов о труде и профессиональных союзах, ТК РФ, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами по этому вопросу;
- подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава;
- рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении предприятия, организации, объединения;
- формирование и поддержание работоспособных, дружных производственных коллективов, разработка принципов организации трудового процесса; развитие внутрипроизводственной демократии;
- подготовки и повышения квалификации остальной части работающих;
- разработка теории управления персоналом, принципов определения социального и экономического эффекта от мероприятий.

Кадровая служба тесно связана с такими направлениями деятельности организации, как финансы и экономика, организационное проектирование, социальная поддержка работников, информационное обеспечение деятельности организации. Политика предприятия в целом – это те сферы деятельности, на

которых оно сосредоточивает свои усилия для решения стоящих перед организацией задач. Кадровая служба является одной из перспективных сфер управления, поскольку она предполагает последовательное и планомерное решение задач по развитию персонала.

Конкретные принципы работы кадровой службы зависят от основных направлений кадровой политики.

Таким образом, кадровая служба рассматривается как один из элементов по эффективному управлению персоналом. Кадровая служба имеет тесную связь со стратегией и целями развития организации и сосредоточивает усилия на разработке системы эффективного управления персоналом как в краткосрочном, так и среднесрочном и долгосрочном периодах. Она тесно увязана с другими видами политики организации (экономической, социальной, организационной, научно-технической и т. д.), дополняет их и интегрирована в общую политику организации.

Кадровая служба обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов набора, расстановки и использования кадров, но не занимается детальным анализом их содержания и спецификой проведения практической работы с кадрами.

## **Вопрос 2. Оценка качества основных документов, регламентирующих работу кадровой службы.**

Все формы управленческой деятельности отражаются в документах, выступающих способом и средством реализации возложенных на руководство предприятием или организацией управленческих функций. К таким функциям относятся планирование, организационно-распорядительная деятельность, учет, отчетность, финансирование и т. п. Эти функции отражаются в документах, общих для всех организаций и предприятий.

Классическая форма организации кадровой службы на предприятии – создание отдела кадров. Его численный состав и структура во многом зависят от масштабов предприятия и способов достижения поставленных перед ним целей.

Главное назначение кадровой службы состоит в том, чтобы не только руководствоваться в осуществлении кадровой политики интересами предприятия, но и действовать с учетом трудового законодательства, реализации социальных программ, принятых как на федеральном, так и на территориальном уровне. Информационные показатели, характеризующие работу с кадрами, отражаются в комплексах документов, создаваемых и обрабатываемых в кадровых службах.

Под обобщающими понятиями «кадровая документация» или «документация по личному составу» подразумевают широкий круг документов, содержащих сведения о работниках предприятия и деятельности самой кадровой службы: персональные учетные документы, плановые и отчетно-статистические, организационно-распорядительные.

Документы по личному составу - это документы, характеризующие правовую, трудовую и служебную деятельность работников организации. Они создаются в результате трудовых отношений, возникающих между учреждениями и сотрудниками.

Кадровая документация непременно должна быть у каждого работодателя. Это, в частности, определено в Трудовом кодексе. В состав кадровой документации входят следующие документы:

- трудовой договор (контракт);
- приказ (распоряжение) о приеме на работу (форма №Т-1);
- личная карточка (форма № Т-2);
- учетная карточка научного работника (форма № Т-4);
- штатное расписание (форма (№ Т-3);
- приказ (распоряжение) о переводе на другую работу (форма № Т-5);
- приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска (форма № Т-6);
- приказ (распоряжение) о прекращении трудового договора (контракта) (форма № Т-8);
- табель учета рабочего времени (форма № Т-13);

- личные заявления работников предприятия;
- графики отпусков;
- устав организации;
- положения об организации;
- положения о структурных подразделениях;
- коллективные договоры;
- регламенты работы органов;
- должностные инструкции; инструкции по видам деятельности;
- правила внутреннего трудового распорядка.

Аудит кадрового делопроизводства включает:

- оценку правильности оформления и ведения кадровых документов;
- выявление нарушений, ошибок или несоответствий требованиям трудового законодательства в оформлении, систематизации и хранении кадровой документации;
- оценку правильности ведения необходимых журнальных форм регистрации кадровых документов;
- подготовку рекомендаций по устранению имеющихся нарушений, ошибок и несоответствий требованиям трудового законодательства и по восстановлению кадровой документации.

Экспертиза локальных нормативных актов включает:

- определение отсутствующих локальных нормативных актов, наличие которых обязательно в организации;
- анализ соответствия локальных нормативных актов требованиям трудового законодательства Российской Федерации и кадровой политики организации;
- рекомендации по внесению необходимых изменений в локальные нормативные акты.

**Методические материалы по теме 7**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7: [5, 9, 10].*

## **2 Методические указания для подготовки к практическим работам**

**Тема 1. Аудит персонала как разновидность управленческого аудита**

**Форма занятий** - практическое занятие

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

**теме 1**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Управленческий аудит и его виды.
2. Место аудита персонала в управленческом аудите.
3. Аудит персонала как инструмент управления и организационного развития.
4. Аудит персонала как направление аудиторской деятельности.
5. Сущность, цели и основные задачи аудита персонала.
6. Специфика аудита персонала.
7. Основные виды кадрового аудита.
8. Объекты и субъекты кадрового аудита.
9. Внешний аудит, внутренний аудит, самоаудит.
10. Принципы аудиторской проверки: профессионализм, независимость, достоверность, объективность, сопоставимость

## **Методические материалы по теме 1**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях.

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

## **Тема 2. Методологическое обеспечение и методы управленческого аудита персонала**

**Форма занятий** - практическое занятие

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

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность аудита: диагностика, контроль, оценка процессов и результатов.
2. Системный и процессный подходы в методологии аудита персонала.
3. Подходы управленческого аудита персонала.
4. Особенности системного, локального и тематического аудита.
5. Стратегический и управленческий аудит.
6. Особенности применяемых аудиторских методов и методик.
7. Методы управленческого аудита персонала.
8. Комплексные методы управленческого аудита персонала.
9. Инструменты управленческого аудита персонала.
10. Формирование современных кадровых технологий аудита персонала.

## **Методические материалы по теме 2**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях.

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 2: [3, 5, 11].*

### **Тема 3. Процесс управленческого аудита персонала и его основные этапы**

**Форма занятий** - практическое занятие

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

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Основные направления управленческого аудита персонала.
2. Факторы, регламентирующие объем аудита.
3. Особенности технологии организации управленческого аудита персонала.
4. Основные этапы управленческого аудита персонала и их содержание.
5. Аудит кадровых документов.
6. Общий план и программа управленческого аудита персонала.
7. Аудиторский риск, его виды.
8. Оценка аудиторского риска.
9. Аудиторское заключение.
10. Структура аудиторского заключения.

#### **Типовые задачи**

**Задача 1.** Укажите, к какой основной процедуре сбора аудиторских доказательств относятся следующие аудиторские процедуры:

- проверка правильности расчетов с учредителями;
- проверка документов на полноту и качество заполнения;
- опрос работников склада;
- проверка правильности стоимостной оценки материалов;
- наблюдение за процессом оприходования товара на склад.

Сделайте необходимые пояснения.

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

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).  
Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях.

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 3: [1, 8, 11].*

#### **Тема 4. Аудит кадрового потенциала организации**

**Форма занятий** - практическое занятие

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

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Трудовой потенциал и его составляющие.
2. Информационное обеспечение аудита кадрового потенциала.
3. Методы аудита кадрового потенциала.
4. Основные показатели, используемые в аудите кадрового потенциала.
5. Анализ эффективности деятельности персонала.
6. Анализ соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.
7. Анализ соответствия деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе.
8. Направления анализа кадрового потенциала. Анализ численности и структуры работников.
9. Оценка работников организации с точки зрения степени их соответствия требованиям работы, организации.
10. Цели и критерии оценки персонала.
11. Методы оценки потенциала работников.
12. Технология ассесмент-центра.
13. Диагностика управленческого, инновационного потенциала персонала.

##### **Типовые задачи**

**Задача 1.** Фактическая численность персонала финансового отдела составляет 5 человек. Годовой фонд времени одного сотрудника – 1 920 ч; коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы – 1,3; коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников – 1,12;



коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1. Определить ее соответствие нормативной численности на основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Исходные данные

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч.
Расчет денежной наличности	500	1,0
Учет доходов, расходов пред-приятия	3 000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3,0

**Задача 2.** По исходным данным, приведенным в таблице 2, определить динамику изменения структуры численности персонала по категориям, проанализировать ее, рассчитать необходимые показатели (соотношение основных и вспомогательных рабочих; соотношение основных рабочих и руководителей, специалистов; соотношение специалистов и служащих) и дать рекомендации по совершенствованию структуры персонала.

Таблица 2 – Исходные данные

Категория работников (чел.)	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Весь персонал	225	246	250
Рабочие, всего:	215	231	235
- основные	193	204	205
- вспомогательные	22	27	30
Служащие, всего:	10	15	15
- руководители	4	6	5
- специалисты	4	6	6
- прочие	2	3	4

#### Методические материалы по теме 4

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях.

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 4: [1, 8, 11].

## **Тема 5. Аудит кадровых процессов в организации**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Показатели и методы аудита процессов формирования персонала: планирования, привлечения, отбора, найма персонала.
2. Аудит процесса адаптации персонала в организации.
3. Показатели и методы аудита процессов развития персонала: обучения, оценки персонала, управления карьерой.
4. Аудит условий и охраны труда и его методы.
5. Аудит социально-трудовых отношений в организации: системы социального партнерства, социально-психологического климата в коллективе, социальной защиты персонала.

### **Типовые задачи**

**Задача 1.** Составьте перечень тестов, которую можно использовать при аудите особенностей межличностного общения (коммуникабельность, конфликтность.)

**Задача 2.** Составьте вопросы для оценочного собеседования (с комментариями) работающим в организации начальникам отделов (кадров, экономического, маркетинга, продаж), которые можно задать в ходе интервью по следующим направлениям: а) мотивация б) оценка в) повышение квалификации

**Задача 3.** Проанализируйте вариант анкеты, предлагаемой при увольнении. Предложите свой вариант анкеты для определения истинных причин увольнения работников.

Уважаемый (ая) \_\_\_\_\_

К сожалению, Вы увольняетесь из организации. Мы желаем Вам успехов в последующей трудовой жизни и просим ответить на вопрос о мотивах Вашего

решения. Это поможет нам в дальнейшей работе по совершенствованию управления персоналом. Отметьте цифрами (от 1 до 9) по степени значимости причины (т. е. 1 – главная причина и т. д.) Вашего увольнения.

№ п /п	Причина увольнения	Степень значимости
1	Невысокий уровень зарплаты	
2	Отсутствие перспектив деловой карьеры	
3	Невозможность повышать квалификацию	
4	Нетворческий характер труда	
5	Неудовлетворительные условия труда	
6	Конфликт с начальником	
7	Неудобный режим работы	
8	Неэффективное руководство начальника	
9	Другое (напишите)	

Благодарим за искренние ответы!

**Задача 4.** Руководитель организации приглашает аудиторов и ставит перед ними задачу: выявить истинные причины увеличения текучести кадров среди специалистов отдела маркетинга и продаж.

Среди специалистов отдела маркетинга и продаж (численность структурного подразделения 28 человек), которые работают непосредственно с торговыми организациями, увеличилась текучесть кадров. За последние полгода сменилось около 20 % состава работников. Заработная плата специалистов отдела маркетинга и продаж немного выше зарплаты специалистов этой категории в подобных организациях. Кадровая служба объясняет ситуацию, во-первых, уходом этих работников в другие отрасли, где заработная плата «продажников» действительно выше, во-вторых, жестким стилем руководства начальника отдела. Это энергичный, нацеленный на развитие деловой карьеры мужчина 32 лет (женат, двое детей) с высшим экономическим образованием (заочно закончил БГЭУ за два года до назначения на эту должность), в должности менее года. До этого работал в отделе материально-технического снабжения этого же предприятия специалистом по снабжению. Руководитель

структурного подразделения по продажам считает, что отдел кадров не организует обучение и адаптацию нового персонала отдела как требуют современные вызовы. В связи с тем, что перед предприятием в новых экономических условиях ставят задачу расширить экспорт продукции, руководитель хочет разобраться в действительной причине выросшей текучести кадров в вышеназванной структуре. В других структурных подразделениях (производственных и непроизводственных) каких-то кадровых изменений не наблюдается.

1. Какие шаги вы будете планировать для проведения аудита?
2. Какие методы будете применять?
3. Разработайте последовательно проекты 3 собеседований (с руководителями кадровой службы, отдела маркетинга и продаж, специалистом по персоналу, не более 20 вопросов) с использованием различных его типов для диагностики истинных причин проблемы.

### **Методические материалы по теме 5**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 5: [5, 9, 10].*

### **Тема 6. Аудит мотивации труда персонала**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 6**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Цели и методы мотивационного аудита.
2. Аудит мотивации персонала и его методы.
3. Аудит системы компенсаций: показатели и методы.
4. Аудит системы оплаты труда и ее эффективности, социальных льгот и компенсаций.

5. Структура и дифференциация социального пакета.

6. Аудит форм и методов нематериальной мотивации.

7. Исследование организационной культуры как фактора мотивации персонала.

8. Аудит регламентации труда персонала.

### **Типовые задачи**

**Задача 1.** Заполнить таблицу

Перечень вопросов	Методы получения информации
Какие программы поощрения, вознаграждения и признания эффективной работы используются в организации?	
Получают ли работники «обратную связь» – информацию о качестве своей работы	
Организована ли работа так, чтобы мотивировать работника (стимулирует ли к этому организация рабочего места)?	
Соответствует ли продукция организации требованиям рынка, отражается ли это на материальной мотивации работников?	
Какие формы материальной мотивации применяются в организации	

Подберите перечень методов и аргументировано обоснуйте их применение при аудите:

1. кадровой политики;
2. внутриорганизационной культуры;
3. системы мотивации.

### **Методические материалы по теме 6**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 6: [5, 9, 10].*

## **Тема 7. Комплексный аудит системы управления персоналом**

**Форма занятий - практическое занятие**

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 7**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Цели и основные этапы аудита системы управления персоналом.
2. Аудит организационной структуры системы управления персоналом.
3. Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и стратегиям организации.
4. Кадровая служба и оценка ее места и роли в организационной структуре.
5. Оценка внешней эффективности системы управления персоналом и ее информационное обеспечение.
6. Показатели и методы оценки эффективности внутренней организации и деятельности системы управления персоналом.
7. Оценка качества основных документов, регламентирующих работу кадровой службы.
8. Экономические и социальные результаты кадровых решений.

### **Типовые задачи**

**Задача 1.** Заполнить таблицу

Способ оценки	Суть способа	Недостатки
Экспертная оценка		
Метод бенчмаркинга		
Показатель оценки отдачи на инвестиции в персонал		
Методика Джека Филипса (возврата инвестиций в кадровую службу)		
Модель Дейва Ульриха		

**Задача 2.** Проанализируйте предлагаемые фрагменты документов по организации и проведению кадрового аудита:

«Программа аудита кадровой службы (фрагменты)

Введение

...Анализ работы кадровой службы показал, что наиболее частыми нарушениями, допускаемыми со стороны ее работников, являются: нарушения при заключении и внесении изменений в контракты, отсутствие некоторых обязательных условий контракта; нарушения, связанные с оформлением приказов, ведением трудовых книжек и прочей документации. Это свидетельствует о нарушениях законодательства о труде.

...Такая ситуация требует исследования причин, по которым кадровая служба допускает различные нарушения в своей деятельности, а также изучения существующих в ее работе проблем для поиска путей их преодоления. Это явилось основанием для проведения аудита».

Подготовьте кейсы, которые можно использовать при аудите профессиональной компетентности работников кадровой службы (начальника, специалистов по персоналу, старшего инспектора по кадрам.)

### **Методические материалы по теме 7**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины) *Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях*

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 7: [5, 9, 10].*

## **3 Методические указания по выполнению контрольной работы**

В соответствии с учебным планом студенты заочной формы обучения выполняют контрольную работу по дисциплине «Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях».

Контрольная работа является одним из видов контроля результатов освоения студентами дисциплины и способствует привитию навыков управленческого аудита персонала.

Контрольная работа включает раскрытие теоретических вопросов и решение задачи. Допуск к защите представленной студентом контрольной

работы осуществляется оценкой «зачтено». Оценка «зачтено» выставляется, если все теоретические вопросы раскрыты в полном объеме, решена задача. В противном случае контрольная работа оценивается как «не зачтено», и она возвращается на доработку. Защита контрольных работ студентами заочной формы обучения служит основанием для допуска к зачету.

Вариант контрольной работы определяется преподавателем произвольно.

### **Задания по контрольной работе**

#### **Вариант № 1**

1. Понятие и сущность аудита.
2. Управленческий аудит - задачи и методика проведения.

Задача. Какие законодательные акты и нормативные документы необходимо знать специалисту по кадрам. Новые изменения в Трудовом кодексе.

#### **Вариант № 2**

1. Аудит в системе стратегического управления организацией: роль и место.
2. Методика составления аудиторского заключения.

Задача. Что делать, если приходит проверка: права и обязанности проверяющих инстанций. Как себя вести, и что необходимо знать специалистам кадровых служб.

#### **Вариант № 3**

1. Организация и проведение аудита.
2. Затраты на персонал и их оптимизация.

Задача. В каких случаях создается кадровая служба, а когда кадровая работа возлагается на бухгалтера и секретаря.



#### **Вариант № 4**

1. Взаимосвязь аудита и управленческого консультирования.
2. Оценка эффективности кадровой работы в организации.

Задача. Как документально оформить структуру и штат организации: что такое штатное расписание. Зачем нужна штатная расстановка. Можно ли придумывать названия должностей.

#### **Вариант № 5**

1. Контроль, контроллинг, учет, соотношение понятий.
2. Роль и значение норм и нормативов в проведении аудита персонала

Задача. Как установить трудовой распорядок, оплату труда, права и обязанности работников: когда и с чем знакомят работника при оформлении. Какие документы предъявляет работник при приеме.

#### **Вариант № 6**

1. Аудиторские стандарты и практика их применения.
2. Социальный паспорт организации и его анализ.

Задача. Как правильно оформить трудовой договор с учетом поправок внесенных в трудовой кодекс: что включается в текст трудового договора. Как внести недостающие сведения и условия. Что делать, если трудовой договор не был оформлен вовремя.

#### **Вариант № 7**

1. Внутренний контроль и внутренний аудит организации.
2. Миссия аудита - понятие, характеристика основных разновидностей.

Задача. В чем разница между совмещением и совместительством и как их правильно оформить. Формы приказов и других документов, обязательные для применения: что делать, если форма не подходит. Как подписываются и регистрируются приказы. Что делать, если работник отказывается от подписи.

#### **Вариант № 8**

1. Возможности, цели и задачи аудита персонала.

2. Особенности аудита персонала в разрезе основных функций управления персоналом.

Задача. Прием, перевод, перемещение, временный перевод, прекращение действия трудового договора.

### **Вариант № 9**

1. Стандарты организационной культуры организации и их использование при проведении аудита персонала.

2. Роль и значение норм и нормативов в проведении аудита персонала

Задача. Отпуска: как считают стаж, дающий право на отпуск. Как правильно оформить, чтобы избежать осложнений.

### **Вариант № 10**

1. Взаимосвязь аудита и управленческого консультирования.

2. Сущность, функции и задачи контроллинга персонала.

Задача. Что такое форма Т-2 и зачем она нужна: влияние трудового стажа на размер оплаты больничного, как считать стаж. Новое положение о воинском учете.

### **Вариант № 11**

1. Метод и этапы аудита персонала.

2. Аудит рабочих мест.

Задача. Трудовая книжка работника: изменения в правилах ведения трудовых книжек. Что делать, если работник потерял книжку до приема на работу. Что делать если работник меняет фамилию. Что делать, если ошибка допущена другим работодателем. Какие меры предпринять, если работник не получил книжку при увольнении. Сколько лет и где хранятся трудовые книжки.

### **Вариант № 12**

1. Аудиторская команда и формирование экспертных групп.

2. Анализ трудовых показателей, их сущность и классификация.

Задача. Нужно ли вести личное дело работника, какие документы необходимо подшивать и как их оформлять.

### **Вариант № 13**

1. Нормы и нормативы при проведении аудита.
2. Анализ использования трудового потенциала.

Задача. Как регистрировать кадровые документы: необходимые и обязательные регистрационные формы. Как правильно опломбировать книги учета.

### **Вариант № 14**

1. Основные принципы аудита. Нормативные документы, которыми аудитор должен руководствоваться в своей работе.
2. Объект аудита. Сходство и различия понятий: аудит, аудиторская деятельность, ревизия.

Задача. Сколько лет необходимо хранить кадровые документы.

### **Вариант № 15**

1. Понятие трудовой потенциал организации. Кадровая политика.
2. Оценка эффективности аудиторских проверок.

Задача. Какие законодательные акты и нормативные документы необходимо знать специалисту по кадрам.

## **4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета. К зачету допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий;
- защитившие контрольную работу (для студентов заочной формы обучения).

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 экзамене 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. Управленческий аудит персонала как инструмент организационного развития. Возможности, цели и задачи аудита персонала.
2. Управленческий аудит персонала как направление управленческого консультирования.
3. Роль и место управленческого аудита персонала в диагностике кадровой работы.
4. Характеристика и миссия управленческого аудита персонала.
5. Метод и этапы управленческого аудита персонала.
6. Технология организации управленческого аудита персонала.
7. Организация аудиторской проверки персонала.
8. Оценка качества работы по управлению персоналом.
9. Комплексная оценка эффективности кадровых решений.
10. Роль кадровой службы в осуществлении оценки эффективности кадровых решений.
11. Анализ кадрового потенциала организации.
12. Аудит процесса адаптации персонала в организации.
13. Аудит развития персонала: обучения, оценки персонала, управления карьерой.

14. Аудит условий и охраны труда и его методы.
15. Аудит социально-трудовых отношений в организации: системы социального партнерства, социально-психологического климата в коллективе, социальной защиты персонала.
16. Аудит мотивации персонала и его методы.
17. Аудит системы компенсаций: показатели и методы.
18. Аудит системы оплаты труда и ее эффективности, социальных льгот и компенсаций.
19. Аудит форм и методов нематериальной мотивации.
20. Аудит регламентации труда персонала.
21. Аудит организационной структуры системы управления персоналом.
22. Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и стратегиям организации.
23. Кадровая служба и оценка ее места и роли в организационной структуре.
24. Оценка внешней эффективности системы управления персоналом и ее информационное обеспечение.
25. Комплексный аудит системы управления персоналом

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

Основным принципом организации самостоятельной работы студентов является перевод на индивидуальную работу с переходом от формального пассивного выполнения определенных заданий к познавательной активности, с формированием собственного мнения, при решении поставленных проблемных вопросов и задач.

Самостоятельная работа включает воспроизводящие творческие процессы в деятельности студента и организована на следующих уровнях:

- реконструктивный уровень. Самостоятельные реконструктивные работы, в ходе которых происходит перестройка решений, составление плана, тезисов, аннотирование. На этом уровне могут изучаться первоисточники, выполняться рефераты. Цель этого вида работ – научить студентов основам самостоятельного планирования и организации собственного учебного труда;

- творческий, поисковый уровень. Самостоятельная творческая работа требует анализа проблемной ситуации, получения новой информации. Студент должен самостоятельно произвести выбор средств и методов решения. Цель данного вида работ – обучение основам творчества, перспективного планирования, в соответствии с логикой организации научного исследования.

Самостоятельная работа спланирована так, что по мере достижения более глубокого понимания предлагаемой информации и ее применения студент должен время от времени возвращаться к теоретическим конструктам и практическому инструментарию, стараясь расширять свои знания, развивать умения навыки в области управленческого аудита персонала организации.

Целью самостоятельной работы является освоение бакалаврами фундаментальных знаний, опыта практической деятельности по профессии. Самостоятельная работа должна способствовать развитию ответственности и организованности, а также творческого подхода к решению нестандартных задач.

Самостоятельная работа студентов, как планируемая работа, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия в специально отведенное для этого аудиторное и внеаудиторное время, ориентирована на поэтапное закрепление теоретических знаний и практических навыков, полученных на лекционных и практических занятиях, и проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;

- углубления и расширения профессиональных знаний;

- формирования умений использовать специальную литературу и инструментарий;
- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования интереса к учебно-познавательной деятельности.

## **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / П. Э. Шлендер, М. П. Куркина, В. М. Лаврентьев. - Москва: Вузовский учебник, 2009. - 223 с.
2. Аудит: учеб. / под ред. В. И. Подольского. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ: Аудит: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 583 с.
3. Аудит: учеб. / под ред. Р. П. Булыги. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 431 с.
4. Ковалев, С. В. Система контроллинга персонала промышленной организации: учеб. пособие / С. В. Ковалев. - Москва: КноРус, 2010. - 264 с.
5. Литвинюк, А. А. Контроллинг и аудит персонала: учеб. пособие / А. А. Литвинюк. - Москва: КноРус, 2018. - 295 с.
6. Мезенцева, О. В. Экономический анализ в коммерческой деятельности: учеб. пособие / О. В. Мезенцева, А. В. Мезенцева. - Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2014. - 233 с.
7. Миргородская, Т. В. Аудит: учеб. пособие / Т. В. Миргородская. - Москва: КноРус, 2017. - 308 с.
8. Миргородская, Т. В. Аудит: учеб. пособие / Т. В. Миргородская. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: КноРус, 2010. - 253 с.
9. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для

всех специальностей и направлений ИФЭМ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. - 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2017. - 22 с.

10. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев [и др.]. - Москва: Экзамен, 2000. - 576 с.

11. Управление персоналом: учеб для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 561 с.

12. Управление персоналом: учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин [и др.]. - 3-е изд. - Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2016. - 280 с.

13. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 364 с.

14. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 637 с.

15. Управление персоналом: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской. - Москва: Экзамен, 2006. - 350 с.



Локальный электронный методический материал

Анжела Леонидовна Маркевич

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АУДИТ ПЕРСОНАЛА  
В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 5,7 Печ. л. 5,1

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