**Содержание**

Введение 3

Основные параметры аудита персонала 4

Основные элементы кадрового аудита 10

Заключение 13

Список используемых источников 14

**Введение**

Современный уровень понимания менеджмента предполагает, что объектом управленческой деятельности являются организации. Термин "организация" в менеджменте имеет два смысла:

* это система как хозяйствующий субъект (предприятие, общество,

фирма, объединение, банк, компания и другие юридические лица);

* это процесс создания самой системы, функционирования отдельных

элементов (организация транспортного, складского, энергетического хозяйства, организация труда и т.д.). В этом случае термин "организация" используется в расширенном толковании, особенно в не совсем концептуально удачном сочетании "организация управления предприятием".

Каждая организация стремится к разработке стратегий позволяющих достигать планируемых результатов развития компании в конкретные сроки. При принятии важнейших управленческих решений сложно переоценить получение своевременной информации о состоянии кадрового ресурса компании. Поскольку успешная реализации планов, зачастую зависит от того, на сколько хорошо руководитель знает персонал, с которым работает. Каков уровень готовности управленческой команды к реализации стратегических целей развития компании. Каков уровень профессиональной компетентности специалистов и насколько они способны к более эффективной работе в рамках компании в ближайшее время. Правильно ли выстроена работа с персоналом организации и стоит ли рассчитывать на достижение поставленных целей в заданный период времени.

В зависимости от задач компании-клиента кадровый аудит может быть включен в программу управленческого аудита (локальный аудит кадров), а также являться самостоятельной задачей, направленной на оценку системы управления персоналом и кадрового потенциала предприятия.

1. **Основные параметры аудита персонала**

Аудит персонала - это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая позволяет выявить соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе; эффективность кадровой работы по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями; причины возникающих в организации социальных проблем (рисков) и возможные пути их разрешения или снижения их негативного воздействия. При этом главной, глобальной целью аудита персонала является оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

В практике менеджмента аудит персонала является, с одной стороны, способом наблюдения подобно финансовому или бухгалтерскому аудиту, а с другой - инструментом управления, который позволяет решить ту или иную проблему, возникающую в сфере трудовых отношений.

Фактически кадровый аудит является специальным анализом кадрового состояния организации, оценкой уровня ее кадровой обеспеченности — количества и качества специалистов, работающих на различных уровнях и направлениях, соответствия персонала стратегическим планам предприятия. Кадровый аудит является способом изучения степени готовности предприятия к изменениям посредством определения типажей членов трудового коллектива и видов их мотивационных рядов, выявления существующей в организации корпоративной культуры путем оценки склонности сотрудников придерживаться определенных норм поведения.

Кадровая оценка не должна носить одноразовый характер. Это многоступенчатая и поэтапная система кадровой работы, охватывающая все стадии кадрового цикла.

При приеме на работу нового сотрудника необходимо оценить способность соискателя влиться в коллектив, адаптироваться к социально-психологическим условиям, сформировавшимся в нем, приспособится к системе коммуникативных связей, устоявшихся в организации. Необходимо выяснить, каков реальный квалификационный уровень работника, насколько он соответствует выдвигаемым требованиям. Выяснить, насколько правильно специалист понимает задачи, поставленные перед ним руководством организации. Спрогнозировать то место, которое займет претендент в социальной структуре, и не станет ли его появление (в силу личных качеств потенциально нового члена трудового коллектива) дистабилизирующим фактором.

При повышении, продвижении или функциональном перемещении необходимо оценить уровень подготовки кандидата, его способность к выполнению новых функциональных обязанностей. При этом нельзя забывать о заполнении освободившейся должности, чтобы не ставить под угрозу управляемость персонала организации.

Проводя обучение, подготовку и переподготовку, необходимо: оценить уровень профессиональной компетенции; составить перечень знаний и навыков, которыми необходимо овладеть; выявить стереотипы мышления, мешающие эффективно работать или управлять; определить направления, по которым должно проходить обучение и развитие.

Кадровый аудит осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки принципов: профессионализм, независимость, достоверность, честность и объективность, сопоставимость с международным правом.

Такой принцип, как независимость аудиторской проверки, в основном присущ внешним аудиторам, не зависящим от руководства организации.   
Объект аудита персонала - трудовой коллектив организации, различные стороны его производственной деятельности, принципы и методы управления персоналом в организации. Аудиторская проверка в области персонала должна осуществляться по следующим направлениям:

* оценка кадрового потенциала организации, качественных и

количественныххарактеристик персонала;

* диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их

эффективности.

К основным задачам кадрового аудита относятся:

* нахождение проблем в области управления персоналом;
* формирование эффективных методов управления персоналом;
* приведение системы управления персоналом в соответствии с

законодательством;

* определение вклада службы персонала в эффективность организации в

целом;

* сокращение затрат на управление персоналом.

Целью аудита кадрового потенциала является выявление того, обладает ли организация человеческими ресурсами, необходимым и достаточными для ее функционирования и развития; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав работающих, а также особенности самого персонала, наличие у работников профессионально важных качеств и характеристик.  
Оценка кадрового потенциала должна включать:

* анализ списочного состава работников по возрастному,

образовательномуполовому и другим признакам, естественной убыли и его соответствие организации;

* оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням

управления включая оценку обеспеченности персона лом технологического процесса;

* оценку соответствия образовательного и профессионально

квалификационного уровня персонала, степени его подготовленности требованиям производственной деятельности;

* анализ структуры кадрового состава на соответствие требования

технологии и классификатору должностей;

* проверку и анализ данных об использовании рабочего времени;
* оценку текучести кадров и абсентеизма, изучение форм, динамики

причин движения рабочей силы, анализ потоков перемещений внутри организации, состояния дисциплины труда;

* определение в динамике количества работников, занятых

неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом;

* исследование социальных аспектов трудовой деятельности (мотивации

труда, профессионально-квалификационного роста, семейного положения, обеспеченности жильем и др.);

* сбор и анализ данных об уровне санитарно-гигиенических

производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, бытовок, мест общественного питания);

* диагностику управленческого, инновационного потенциала персонала

организации, его способности к обучению.

Для выработки и обоснования рекомендаций в ходе аудиторской проверки должны быть изучены не только количественные и качественные характеристики персонала, но и весь спектр функций управления персоналом, посредством которых достигается обеспечение интересов организации (табл. 1).   
**Таблица 1.**

**Основные параметры аудита по функциям управления персоналом**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Основные функции управления персоналом*** | ***Содержание аудита*** |
| Формирование кадровой политики организации | Оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития; оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями |
| Планирование персонала | Оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале; анализ штатного расписания, степени его обоснованности; анализ изменений кадрового потенциала организации |
| Использование персонала | Анализ уровня занятости персонала; анализ обеспечения стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения |
| Наем и отбор персонала | Оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценка результативности найма, обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов; оценка результативности оценочных процедур; оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями |
| Деловая оценка персонала | Анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам |
| Профориентация и адаптация персонала | Анализ используемых методов профориентации и адаптации, оценка их эффективности (количество увольняемых работников среди вновь нанятых, конфликты в подразделениях новичков); выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации |
| Обучение персонала | Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствия целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, прошедшего обучение; оценка эффективности обучения, фактических результатов |
| Работа с кадровым резервом | Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации;  оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва; оценка методов работы с кадровым резервом |
| Служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала | Анализ системы продвижения персонала в организации; анализ схем замещения должностей; анализ реализации плана кадрового роста; оценка результативности методов планирования карьеры |
| Организация трудовой деятельности персонала | Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда; анализ состояния нормирования труда в организации; оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ; анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов |
| Мотивация и стимулирование труда | Анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда; оценка соответствия разработанных принципов, структуры оплаты труда целям организации |
| Трудовые отношения в коллективе | Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам;  диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня соответствия целям и специфики организации |

**2 Основные элементы кадрового аудита**

**Первый блок** - аудит субъектов управления персоналом - предполагает оценку управленческой компетентности руководителей, а также профессиональных навыков специалистов кадровой службы. Существует несколько причин для того, чтобы компания сделала запрос на подобную форму аудита. Среди основных - неудовлетворенность квалификацией руководителей, смена команды управленцев или назначение нового топ-менеджера, возникновение новых направлений работы компании.

**Второй блок** связан с аудитом объектов управления, т. е. с оценкой исполнителей и корпоративной среды компании. В рамках данного этапа проводится оценка персонала, исследуется эффективность корпоративной культуры и традиций, сложившихся в организации, а также особенности социально-психологического климата в коллективе. Изучаются, например, такие аспекты, как лояльность и степень удовлетворенности сотрудников уровнем заработной платы, системой материального стимулирования, условиями труда и т. д. Необходимость аудита объектов управления возникает в ситуации, когда в компании велика текучесть персонала, растет количество конфликтов, предстоят существенные организационные изменения.

**Третий блок** предполагает аудит системы управления персоналом (СУП). Здесь детальному анализу подвергаются технологии управления персоналом: как они представлены, насколько удовлетворяют стратегическим, тактическим, оперативным целям и задачам компании. В ходе аудита СУП, в частности, оценивается, корректно ли ведется кадровое делопроизводство; как обновляется качественный состав персонала и адекватно ли изменяются требования к нему; организована ли работа с молодежью и новыми сотрудниками; оптимальны ли процедуры отбора, приема на работу и адаптации; насколько эффективны системы оценки и обучения персонала, если компания использует таковые.

Аудит СУП необходим в следующих случаях:

* если появляются признаки того, что кадровые технологии компании

устарели. Например, имели место нарекания со стороны инспекции по труду и занятости, а также прецеденты судебных разбирательств с уволенными или уволившимися специалистами;

* если компания расширяет свой бизнес, совершенствует технологии и

приобретает новое оборудование, наращивает объемы производства*.* Для того чтобы обеспечить выход предприятия на качественно новый уровень, необходимо оценить бизнес-процессы в сфере управления персоналом и сформулировать предложения по их модернизации.

Кадровый аудит состоит из:

1. Анализ системы управления человеческими ресурсами (система УЧР).

* аудит целей системы УЧР – выявление требуемых характеристик

человеческих ресурсов, оценка их соответствия целям бизнеса.

* стратегии УЧР – оценка выбранной стратегии (в случае ее наличия и

единого понимания), ее согласования со стратегией компании, условиями внешней и внутренней среды, а также наличие плана реализации и анализ затрат.

* политики УЧР - выявление принципов (принятых ограничений)

работы с ЧР и оценка их соответствия стратегии УЧР и потребностям компании.

* функции/технологии/процедуры УЧР – выявление действий и

способов, осуществляемых для преобразования ЧР в соответствии с поставленными целями, стратегией и политикой УЧР, их регламентированность. Выявление конкретных алгоритмов (операций), осуществляемых для реализации функций и выполнения технологий УЧР, оценка их соответствия. Также определяются стандарты выполнения и показатели эффективности.

* субъекты УЧР – определение подразделений/должностей, которые

занимаются реализацией процессов системы УЧР

2. Анализ наличествующих человеческих ресурсов.

* анализ структуры персонала – выявление категорий, групп

человеческих ресурсов и определение соотношений между ними (в том числе оценка норм управляемости и численности): абсолютные и относительные показатели

* анализ квалификационной структуры по выявленным категориям и

группам – выявление профессиональной, образовательной структуры персонала и уровня знаний сотрудников

* анализ уровня удовлетворенности персонала – определение уровня

удовлетворения сотрудников организацией и условиями работ, системой управления, оценкой их заслуг и уровнем вознаграждения.

* анализ затрат на персонал, трудовых показателей и показателей

производительности с целью сравнительного анализа по отрасли и внутри компании, а также определение внутрифирменных норм и оценки влияния всех этих показателей на эффективность работы компании

* проведение оценки персонала – на предмет знания функций, порядка

выполнения процедур, соблюдения норм и правил, выполнение стандартов, а также соответствия квалификации и навыков сложности выполняемых работ, оценка потенциала развития.

3. Анализ распределения функций системы УЧР, ответственности за достижение целей и соблюдения стандартов системы УЧР.

* анализ организационной структуры службы УЧР
* определение и анализ функций службы УЧР
* выявление и анализ функций УЧР, которые реализуют

линейные подразделения

* анализ технологий и оценка эффективности реализации (в том числе

затрат) функций и процедур УЧР.

**Заключение**

Основная цель аудита — оценка деятельности экономического субъекта в сфере труда и трудовых отношений, установление со­ответствия применяемых экономическим субъектом форм и ме­тодов организации трудовой деятельности и трудовых отноше­ний законодательным и правовым актам, действующим в Российской Федерации, а также выработка на основании резуль­татов проверок предложений по оптимизации организации тру­довой деятельности и трудовых отношений, осуществляемых экономическим субъектом. Достижению этой цели должны спо­собствовать особенности (требования) ведения аудиторской дея­тельности: независимость и объективность при проведении про­верок; конфиденциальность; профессионализм; компетентность и добросовестность аудитора; использование методов анализа трудовых показателей; применение новых информационных технологий; умение принимать рациональные решения по дан­ным аудиторской проверки; доброжелательность и лояльность по отношению к клиентам; ответственность аудитора за послед­ствия его рекомендаций и заключений по результатам аудитор­ских проверок. Объектом аудита персонала является состояние трудовой сферы экономического субъекта, а предметом — трудовой коллектив, его деятельность; организация, нормирование, условия и охрана труда персонала; соблюдение прав и обязанностей работ­ников всех уровней, предусмотренных законодательством Рос­сийской Федерации. Следует особо отметить, что в странах с рыночной экономикой придается огромное значение состоянию работающих, так как они являются важнейшим фактором, обес­печивающим прибыльность деятельности фирмы, и это уже дав­но подтверждено существованием на предприятиях специальных служб персонала, в функции которых включаются организация трудовой деятельности персонала предприятия во всех ее прояв­лениях, а также анализ эффективности этой деятельности.

**Список используемых источников**

1. А.Д. Шеремет. Аудит / А.Д. Шеремет, В.П. Суйц. – М.: ИНФРА-М. - 2005.

2. Ю.А. Данилевский. Аудит (Учебное пособие – 2-е изд.) / С.М. Шапигузов, Н.А. Ремизов, Е.В. Старовойтова. – М.: ИД ФБК – Пресс. – 2002. – 544с.

**3.** Ю.Г. Одегов. Управление персоналом. Оценка эффективности / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. - М. - 2007. – 256 с.

# 4. Т. В. Никонова. Управленческий аудит: персонал / С. А. Сухарев. – Экзамен. – 2002.

# 5. Э.А. Аренс. Аудит / Дж. К. Лоббек. – Финансы и статистика. – 2001. – 550 с.