

**Владимирский государственный университет**

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА  
И КАДРОВЫЙ АУДИТ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Учебно-практическое пособие**

**Владимир 2025**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

# КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебно-практическое пособие

*Электронное издание*



Владимир 2025

ISBN 978-5-9984-2080-1

© Захаров С. С., 2025

УДК 331.108.2

ББК 65.291.6

**Автор-составитель С. С. Захаров**

Рецензенты:

Кандидат экономических наук, доцент  
доцент кафедры автоматизации, мехатроники и робототехники  
Владимирского государственного университета  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых  
*А. А. Посажеников*

Доктор экономических наук, доцент  
директор Центра стратегического развития, профессор кафедры  
менеджмента Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации  
(Владимирский филиал)  
*О. Л. Гойхер*

**Кадровая** политика и кадровый аудит организации [Электронный ресурс] : учеб.-практ. пособие / авт.-сост. С. С. Захаров ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2025. – 172 с. – ISBN 978-5-9984-2080-1. – Электрон. дан. (3,44 Мб). – 1 электрон. опт. диск (DVD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод DVD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Рассмотрены вопросы использования кадрового аудита в современном менеджменте для успешной реализации кадровой политики и повышения эффективности деятельности организации. Проанализированы кадровый состав и меры по улучшению кадровой работы.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.03.03 «Управление персоналом».

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Ил. 38. Табл. 40. Библиогр.: 35 назв.

ISBN 978-5-9984-2080-1

© Захаров С. С., 2025

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
<b>Тема 1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ.....</b>	<b>8</b>
1.1. Понятие и сущность кадровой политики в современной организации .....	8
1.2. Классификации кадровой политики в современных организациях.....	17
1.3. Методические основы формирования кадровой политики в современных организациях.....	21
1.4. Гибкие методы управления кадровой политикой в развитии организации .....	27
1.5. Современные механизмы повышения эффективности кадровой политики в организациях.....	33
<i>Контрольные вопросы.....</i>	<i>41</i>
<i>Практическая работа 1. Формирование кадровой политики организации методом SWOT-анализа .....</i>	<i>41</i>
<i>Список рекомендуемой литературы .....</i>	<i>56</i>
<b>Тема 2. КАДРОВЫЙ АУДИТ КАК ФОРМА ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>57</b>
2.1. Понятие и сущность кадрового аудита как основа успешной кадровой политики организации.....	57
2.2. Организационно-правовые основы кадрового аудита.....	64
2.3. Классификации кадрового аудита в современных организациях.....	66
2.4. Этапы проведения аудита персонала.....	72
2.5. Методы и технологии проведения кадрового аудита персонала.....	73
<i>Контрольные вопросы.....</i>	<i>82</i>

<i>Практическая работа 2. Оптимизация численности персонала организации после проведения кадрового аудита</i> .....	83
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	88
<b>Тема 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРОВЕДЕНИЯ КАДРОВОГО АУДИТА</b> .....	89
3.1. Аудит кадрового делопроизводства.....	89
3.2. Аудит регламентов социально-трудовых отношений .....	95
3.3. Аудит регламентации кадровых процессов.....	98
3.4. Аудит кадрового потенциала .....	103
3.6. Аудит кадровых процессов.....	118
<i>Контрольные вопросы</i> .....	134
<i>Практическая работа 3. Проведение краткой формы кадрового аудита в организации</i> .....	134
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	163
<b>ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ</b> .....	164
<b>ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ</b> .....	166
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	167
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b> .....	168
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b> .....	171

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня повышение уровня работы с кадрами, постановка этой работы на прочный научный фундамент становится ключевым аспектом в политике управления всеми видами организаций.

На сегодняшний день кадры – движущая сила деятельности любой организации. От уровня их квалификации зависит эффективность её работы. Высокий уровень профессионализма требует необходимых знаний в области управления персоналом и кадрового аудита. Поскольку внешние и внутренние условия функционирования организаций стремительно меняются, это ставит их перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям, а также решению новых задач.

Разработка эффективной кадровой политики и системы аудита – залог развития любой современной организации. Сегодня руководство сталкивается с тем, что отдача от человеческих ресурсов с каждым годом уменьшается, поэтому необходимы грамотные решения управленческого характера в сфере кадровой политики и кадрового аудита, которые будут способствовать пропорциональному повышению эффективности деятельности организации.

**Цель освоения пособия** – изучение и систематизация знаний и навыков в кадровой политике и кадровом аудите с целью понимания их влияния на эффективность управления персоналом в современной организации.

### **Задачи:**

- изучить понятие, сущность, классификации и методы формирования кадровой политики в современной организации;
- разобрать гибкие методы управления и механизмы повышения эффективности кадровой политики в организации;
- изучить понятие и сущность кадрового аудита как основы успешной кадровой политики организации;
- рассмотреть организационно-правовые основы, классификации и этапы проведения кадрового аудита в организации;

- сформировать у студентов понимание о методах и технологиях проведения кадрового аудита персонала;

- разобрать особенности аудита кадрового делопроизводства, аудита регламентов социально-трудовых отношений, аудита регламентации кадровых процессов;

- овладеть методикой оценки аудита кадрового потенциала, аудита организационной структуры управления персоналом и аудита кадровых процессов;

- ознакомиться с краткой формой проведения кадрового аудита в современной организации.

В результате работы с пособием студенты должны овладеть следующими **компетенциями**:

**1) знать:**

- основные направления и структуру кадровой политики организации государственной гражданской и муниципальной службы; основы современной теории кадрового аудита; принципы кадровой политики организации и технологии их реализации в работе с персоналом;

- особенности кадровой политики организаций с персоналом гражданских и муниципальных служащих; нормативно-правовые основы кадровой политики на федеральном, региональном, ведомственном уровнях;

**2) уметь:**

- использовать процедуры кадровых технологий при реализации кадровой политики организации; рационально формировать кадровый потенциал организации; разрабатывать основные направления (параметры) кадровой политики организации; формулировать задачи для основных направлений кадрового аудита;

- диагностировать особенности кадровой политики организации; текстуально оформлять кадровую политику организации; разрабатывать программы проведения кадрового аудита; формулировать аудиторское заключение проведенного кадрового аудита; разрабатывать рабочую программу реализации кадровой политики организации;

**3) владеть:**

- технологией планирования, организации и проведения кадрового аудита; навыками организации кадрового документооборота; навыками подбора кадрового состава для решения конкретных управленческих задач;

- навыками оценки сотрудников с целью подбора, адаптации, формирования траекторий карьерного роста и др.; навыками распределения и исполнения полномочий должностей и подразделений государственного органа; навыками руководства коллективом и индивидуального руководства.

Пособие будет полезно студентам бакалавриата, магистратуры, специалитета экономических факультетов (институтов) всех форм обучения высших учебных заведений при изучении дисциплин «Кадровая политика и кадровый аудит организации», «Кадровый аудит», «Кадровая политика и кадровое планирование».

# **Тема 1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ**

## **1.1. Понятие и сущность кадровой политики в современной организации**

В современных организациях руководство все больше внимание уделяет работе с кадровым составом, его структуре, а также формированию четкой и слаженной работы на основе принципов законности и научности, которые получили свое отражение в опыте отечественных и зарубежных писателей и политических деятелей.

По мнению большинства, «...кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики предприятия».

На сегодняшний день успешным и наиболее выигрышным является та организация, в которой есть четко организованный, грамотный, преданный и дисциплинированный персонал, способный легко адаптироваться к меняющимся условиям, а также легко переучиваться. Поэтому каждый руководитель организации, независимо от уровня профессиональной подготовки и знаний, ученой степени и практического опыта, обязан владеть наукой управления, умением управлять своим персоналом.

Любая кадровая политика показывает и доказывает, насколько важно и нужно применять те или иные способы набора, расстановки и использования кадров, но не дает подробного анализа их содержания и специфики проведения практической работы с кадрами. Поэтому для ее полноценной реализации, руководство должно иметь собственные методы анализа и оценки деятельности персонала, основанные на трудах современных отечественных и зарубежных ученых.

Говоря о кадровой политике, не стоит сопоставлять ее с управлением персоналом. Понятия "управление персоналом" и "политика" далеко не сопоставимы. "Управление" - термин намного шире, нежели та составляющая, которой является политика, в конкретном случае кадровая политика.

С учетом сказанного рассмотрим некоторые из понятий кадровой политики (табл. 1).

Таблица 1

## Классические и современные определения кадровой политики

Автор	Определение
Тейлор Ф.У.	Кадровая политика - это: - развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния; - подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу и т.п. [1]
Кибанов А.Я.	Кадровая политика организации - основа формирования стратегии управления персоналом [18].
Ротвелл Ш.	Кадровая политика - это общая кадровая стратегия, объединяющей различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы пользования рабочей силы. Она должна повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в обозримом будущем [1].
Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л.	Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации - ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов [3].
Файоль А.	Кадровая политика - один из ключевых элементов функции распорядительства, к принципам которой относилось «постоянство состава персонала» [1].
Маслова Е.В.	Кадровая политика – это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях правительства на длительную перспективу или отдельный период [22].
Шлендер П.Э.	Кадровая политика характеризуется совокупностью методов, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала, системой основополагающих принципов, которые реализуется кадровой службой предприятия [1].
Фомина В.П., Анзорова С.П.	Кадровая политика – это общие ориентиры для действия и принятия управленческих решений относительно персонала, обеспечивающие оптимальное достижение целей организации [26].
Чуланова О.Л.	«Кадровая политика – это система принципов и правил поведения всех субъектов процесса управления персоналом, установленная руководством и позволяющая организации наиболее эффективно достичь долгосрочных целей ее развития в существующих условиях внешней среды» [34].

Базаров Т.Ю.	«Система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствие с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда» [2].
Веснин В.Р.	«Под кадровой политикой понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы» [26].

Говоря об определении по Тейлору Ф.У. в отношении других авторов, можно сказать о том, что свою расшифровку он начинает с одного отдельного сотрудника, обучение и продвижение которого принесет организации наибольшую пользу, соответственно, отмечая его в целом, такая польза многократно увеличивается.

Но, например, Базаров Т.Ю. и Еремин Б.Л. подходят к определению со стороны руководства, которое, несомненно, задает определенную систему правил, исходя из которых люди, работающие в организации, действуют по тем или иным принципам, отсюда и рождается общая философия компании.

Определения Кибанова А.Я., Веснина В.Р., Чулановой О.Л., не достаточно подробно раскрывают понятие кадровой политики, они скорее имеет общий вид, но в целом стоило бы отметить их научность и точность.

В понятии Файоля А. кадровая политика описывается по принципу «постоянства состава персонала» в ключевом элементе распорядительства. Вероятно, автор вкладывает в это определенный смысл, а точнее, что в организации не должно быть высокой текучести кадров, каждый сотрудник должен находиться на своем месте, которым он дорожит. В этом определении А. Файоля схоже с определением Ф. У. Тейлора.

В учебнике Шлендера П.Э. кадровая политика характеризуется как совокупность методов, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала. В учебнике Фоминой В.П. и Анзоровой С.П.

кадровая политика – это общие ориентиры для действия и принятия управленческих решений относительно персонала.

Более точное и объективное определение кадровой политики дается Т.Ю. Базаровым, в которых интересы работодателя достигаются с учетом интересов персонала.

Также понятие кадровой политики по Ш. Ротвеллу, так как оно имеет наибольшую точность и некоторую направленность в будущее, что очень важно, учитывая изменение технологий, которые можно было бы предугадать. Автор говорит не только об организации политики в целом, но и в отношении сотрудников, а также о верном распределении рабочей силы.

В целом, обобщая мнение ученых в отношении кадровой политики, можно сказать, что *кадровая политика – это сбалансированная кадровая работа, которая направлена на достижение целей и задач предприятия, через формирование сплоченного, высокопроизводительного кадрового потенциала, своевременно реагирующего на изменяющиеся требования рынка, и разработку программы реализации поставленных целей с учетом как микро-, так и макроокружения.*

**Объект кадровой политики организации** – персонал (кадры). Персонал – это основной (штатный) состав его работников.

**Предметом кадровой политики организации** являются управленческие решения и их реализация относительно персонала.

Кадровая политика в организации вызывает ассоциации с различными областями управления персоналом: подбор, расстановка кадров, плата труда, повышение квалификации, обучение, переподготовка и т.д. Все это показывает нам основу управления персоналом, а также методы к разрешению проблем управления персоналом.

В итоге, можно говорить о том, что кадровая политика выступает своеобразным «стержнем», опорой всей кадровой деятельности, а также фундаментом для создания кадровой стратегии. Как система, кадровая политика состоит из элементов, каждый автор подходит к ее определению и структурированию по-своему. Обозначив сущность кадровой политики, важно определить ее основные элементы.

Элементы современной кадровой политики представлены на рис. 1:



Рис. 1. Элементы современной кадровой политики организации

1. Политика в области подбора кадров является основой для привлечения целенаправленных и грамотных сотрудников. Ее основу составляют: поиск, отбор, найм персонала, формирование благоприятных условий труда, карьерный рост и продвижение по службе.

2. Политика в области обучения персонала является также приоритетной для современных организаций. Ее основу составляют: организация профессионального обучения и повышения квалификации.

3. Политика в области оплаты труда. Ее основу составляют: формирование прогрессивных форм и систем заработной платы; использование форм материального и нематериального стимулирования.

4. Политика в области формирования кадровых процедур. Ее основу составляют: принципы и процедуры разрешения конфликтов в коллективе; отношения с профсоюзами; методы и стиль управления персоналом; социальное партнерство.

5. Политика в области социальных отношений. Ее основу составляют: обеспечение широкого спектра услуг и льгот социального характера, способного поддержать сотрудника (оплата проезда, подарки на Новый год, льготные путевки на отдых и другое) [6].

Рассмотрев элементы современной кадровой политики в современной организации, перейдем к рассмотрению ее основных целей и задач.

Основную и второстепенные цели кадровой политики можно сформулировать и представить на рис. 2.



Рис. 2. Основные и второстепенные цели кадровой политики организации

Также выделяют 7 основных задач, которые способствуют достижению поставленных целей кадровой политики, рассмотрим их на рис. 3.



Рис. 3. Основные задачи, способствующие достижению целей кадровой политики организации

Теперь перейдем к формированию кадровой политики в организации. Формирование кадровой политики можно разбить на три ключевых этапа (рис. 4):



Рис. 4. Этапы формирования кадровой политики организации

*1 этап: нормирование* - на этом этапе необходимо провести анализ всех ключевых особенностей в корпоративной культуре, заложить основы будущих изменений во внешней и внутренней среде организации, сформировать конкретное «лицо» и необходимые навыки для потенциальных сотрудников, которых организация желает видеть в своих рядах, а также сформировать ключевые цели для их развития и продвижения.

*2 этап: программирование* – на этом этапе сформировать четкую систему шагов для достижения поставленных на первом этапе целей, далее закрепить их документально и формально с учетом всех будущих изменений. Ключевым моментом, который окажет существенное влияние на работу и развитие подобных шагов или программ, является инструментарий и методы воздействия на кадровую политику в целом.

*3 этап: мониторинг персонала* - на этом этапе важно определить существенные параметры кадрового потенциала, а также разработать комплексную систему постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Кроме того, целесообразно

разработать и внедрить систему оценки эффективности кадровой политики [16].

При выборе и формировании современной кадровой политики в организации необходимо учитывать следующие принципы (рис. 5):



Рис. 5. Принципы кадровой политики организации

### 1. Принцип подбора персонала

На должности в организации должны претендовать люди, которые отвечают основным требованиям к занимаемой должности, а не по знакомству, звонку руководителя более высокого ранга. Лоббирование интересов определенных людей может привести к неслаженной работе внутри коллектива, что может повлиять на работоспособность всей команды. Обычно, ключевые требования для кандидатов следующие: высокомотивированные и активные люди, обладающие профессионализмом, лояльностью, нацеленностью на развитие, способностью принимать решения и грамотно организовать рабочий процесс

### 2. Принцип роста

Все сотрудники организации должны иметь как профессиональный рост, так и карьерный рост. В основе принципа лежит формирование крепкого кадрового резерва, который позволит оценить кадровый потенциал каждого отдельного сотрудника и предоставить возможность занять более высокие должности самым

молодым и перспективным сотрудникам. Также кадровый резерв – это шанс для молодых и опытных работников проявить профессиональные и личностные качества.

### 3. Принцип единства понимания целей

Все сотрудники, работающие в организации, должны четко представлять все цели, которые стоят перед ними, а также одинаково их понимать. Все работники должны качественно и в установленные сроки выполнять свои цели и задачи. Все личные цели сотрудников должны согласовываться с целями организации.

### 4. Принцип командной работы

Данный принцип довольно тяжело реализуется в организациях, так как командная работа – это умение работать как единое целое. Принцип поощряет мнения и свободный обмен данными, но общие правила и субординация должны исполняться всеми членами команды. В основе данного принципа также лежат творческие способности и умение брать ответственность на себя каждого участника коллектива. Работа внутри такого коллектива предусматривает ответственность всех членов команды за успешность выполнения работы в целом.

### 5. Принцип материального вознаграждения

Данный принцип основан на том, что любой труд должен быть оплачен. Поэтому размер заработной платы должен в полной мере соответствовать вкладу каждого сотрудника в общее дело.

Премии должны отчисляться сотрудникам на основе достижения показателей премирования. Заработная плата и премии платятся сотрудникам исключительно за результат их деятельности в организации.

### 6. Принцип морального вознаграждения

Данный принцип основывается на том, что моральное вознаграждение – это результат долгой и упорной работы сотрудника в соответствии со всеми ключевыми принципами организации [7].

Высшей степенью подобного поощрения является присвоение звания «Почетный» сотрудник. Почетному сотруднику, вышедшему на пенсию при условии достижения пенсионного возраста, выплачивается персональная пенсия по усмотрению начальства.

Подводя итоги, можно сделать следующие выводы: кадровая политика - это сбалансированная кадровая работа, которая направ-

ленна на достижение целей и задач организации, через формирование сплоченного, высокопроизводительного кадрового потенциала, своевременно реагирующего на изменяющиеся требования рынка, и разработку программы реализации поставленных целей с учетом как микро, так и макроокружения. Кадровая политика довольно ёмкое понятие, обладающее конкретными целями, задачами, этапами формирования и принципами, которые в совокупности дают возможность грамотно и эффективно управлять любой организацией.

## **1.2. Классификации кадровой политики в современных организациях**

Кадровую политику можно классифицировать на основании разных критериев: в зависимости от уровня влияния руководства организации на кадровую ситуацию; в зависимости от ориентации на собственный и внешний персонал.

1) Классификация в зависимости от уровня влияния руководства организации на кадровую ситуацию. На основании этого критерия выделяют кадровую политику: пассивную, реактивную, превентивную и активную.

*Пассивная кадровая политика.* Пассивная кадровая политика состоит в том, что у руководства организации отсутствует схема действий по взаимоотношениям персонала, проводится кадровая работа, которая направлена на стихийное устранение последствий. Анализ в отношении кадров проводится ситуационно. Администрация и управленческий персонал действуют в чрезвычайных ситуациях, когда конфликта уже не избежать. Такие конфликты руководство старается устранить любым путем, не принимая во внимание причины возникновения конфликта и дальнейшие последствия и взаимоотношения в коллективе.

*Реактивная кадровая политика.* Политику в области кадров, в условиях которой организация в состоянии контролировать уровень кадрового менеджмента можно считать реактивной. Благодаря такой политике на поверхность выходят причины конфликтов. В таком случае руководство организации контролирует ситуацию и реагируют на сложившие сложные моменты путем нормализации обстановки, решения конфликтных ситуаций, их анализа и поиска причин.

*Превентивная кадровая политика.* Превентивной политика в области кадров считается в случае, если у руководства разработаны реальные прогнозы развития ситуации. Отделу кадров присущи как средства диагностики, так и прогнозирования. Делается сценарий на среднесрочный период.

Организационные программы содержат качественные и количественные кадровые прогнозы. Они разработаны на ближайшие и средние периоды. Одновременно в организации формулируются цели и задачи развития кадрового состава [8].

Внутри активной кадровой политики выделяют два направления: рациональное и авантюристическое.

Если у руководящего состава организации имеется полная картина происходящего (диагноз), опираясь на которую разрабатывается прогноз кадровой ситуации, и существуют способы диагностики и воздействия на персонал, то такая политика в области кадров является рациональной (рис. 6).



Рис. 6. Классификация в зависимости от уровня влияния руководства организации на кадровую ситуацию

Если у руководящего состава организации отсутствует полная картина кадровой ситуации (обоснованный диагноз), однако руководство принимает попытки активного влияния на нее, то такая политика в области кадров называется авантюристической. При отсутствии средств прогнозирования у отдела кадров и руководства организации существует стратегия развития персонала. Как правило, такие стратегии направлены на общеорганизационные цели, не взирая на объективную ситуацию с персоналом.

Тактика взаимодействия с персоналом выражена эмоционально, но мало аргументировано. Тактика служат фундаментом для плана взаимодействия с персоналом. Результаты внедрения такого плана могут негативно отразиться на эффективности работы организации, производительность труда будет падать, а персонал увольняться.

2) Классификация кадровой политики в зависимости от ориентации на собственный и внешний персонал. На этом основании традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую (рис. 7).



Рис. 7. Классификация кадровой политики по ориентации на собственный или внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава

В условиях открытой кадровой политики в организации существует прозрачность для претендентов на вакантные должности, для всех категории персонала.

Работник начинает свою работу с низкой должности или с должности руководителя, главным условием является соответствие всем квалификационным требованиям.

При условии закрытой политики в области кадров карьерный рост проходит внутри организации, вновь принятые сотрудники трудятся на низших должностях и постепенно растут в иерархии. В подобных организациях акцентом является создание корпоративной культуры.

Открытая и закрытая кадровая политика отличаются во взглядах на внешнюю среду в процессе формирования трудовых ресурсов организации. Зачастую современные организации выбирают именно открытую кадровую политику. Согласно ей, каждый сотрудник, вне зависимости от стажа работы, вследствие повышенной мобильности, может надеяться на быстрый карьерный рост. Во многих организациях с многолетним опытом используется закрытая кадровая политика. В этом случае, лишь сотрудники с большим стажем работы, имеющие различные заслуги, смогут получить назначение на руководящие должности. Так же при закрытой кадровой политике, закрытым может быть и стиль руководства и вместо привлечения новых кадров производится переобучение уже имеющихся [8].

В большинстве организаций обычно применяется открытая кадровая политика, так как она способствует быстрому омоложению кадрового состава, дает возможность карьерного роста и личностного развития.

Тем не менее, структура кадровой политики любой организации достаточно сложна, так что дать однозначный ответ на вопрос: «Открытая или закрытая кадровая политика подходит организации?» довольно затруднительно. Гораздо важнее оценить, насколько она отвечает задачам стратегического развития кадрового потенциала, соответствует этапу развития кадровой составляющей и ее организационной культуре.

Таким образом, подводя итоги можно сделать вывод о том, что кадровая политика довольно многогранное понятие, которое может принимать различные формы и виды. Но независимо от того, какие виды сочетает в себе она, её основное направление должно быть направлено на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

### 1.3. Методические основы формирования кадровой политики в современных организациях

В разрезе рассмотрения методических основ формирования и реализации кадровой политики в управлении организацией считаем необходимым рассмотреть данные основы в целом.

В современной литературе существуют, как классические методы формирования кадровой политики, так и методики различных современных ученых, которые занимаются изучением кадровой политики.

Перечень ключевых методов и методик для формирования кадровой политики представлен на рис. 8.



Рис. 8. Классические и современные методы формирования кадровой политики в организации

Вначале рассмотрим классические методы формирования кадровой политики.

1. Первый классический метод для формирования кадровой политики – это SWOT – анализ. «SWOT – производное от первых букв слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы)».

«Внутренняя кадровая ситуация отражается в S и W, а внешняя - в O и T. SWOT-анализ имеет стратегическую ценность, если он связывает все факторы внутренней и внешней среды и показывает, какие именно ресурсы и возможности понадобятся организации в будущем».

Таким образом, SWOT-анализ – это выявление сильных и слабых сторон кадровой политики, а также возможностей и угроз, исходящих из ее ближайшего окружения (внешней среды) (рис. 9).



Рис. 9. Составляющие SWOT-анализа для формирования кадровой политики организации

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития кадровой политики путем систематизации имеющейся информации о её сильных и слабых сторонах, а также потенциальных возможностях и угрозах.

2. Второй классический метод – это PEST-анализ. Он также представляет инструмент для формирования кадровой политики, но основывается она на следующих составляющих: политические (Policy), экономические (Economy), социальные (Society) и технологические (Technology), которые могут влиять на кадровую политик.

Политика государства в области кадрового регулирования заключается в том, что она определяет условия и правила приема сотрудников на работу, а также является основным юридическим ин-

струментом взаимодействия работников и работодателей. Экономические факторы – это факторы внешней среды, которые оказывают прямое воздействие на благосостояние сотрудников. Не менее важными для сотрудников являются социальные гарантии, которые определяются с помощью социальной компонент PEST – анализа. Последним фактором является технологический компонент. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии персонала.

Составляющие PEST – анализа представлены на рис. 10.

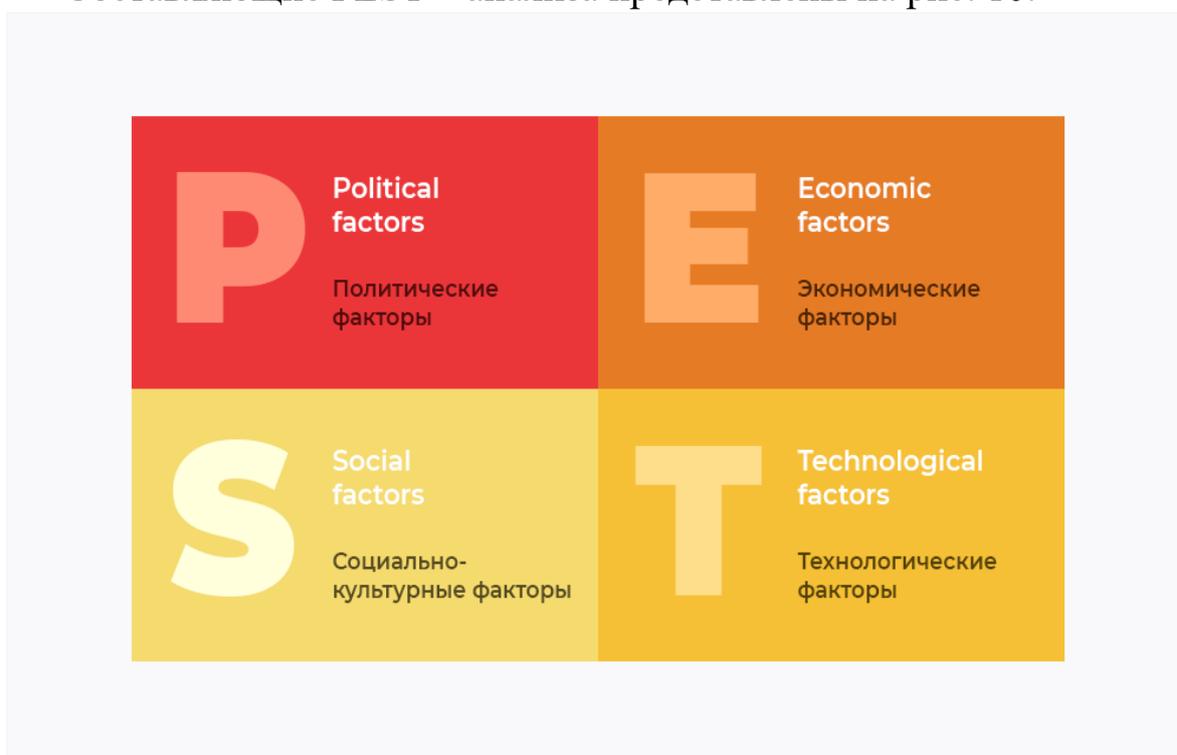


Рис. 10. Составляющие PEST-анализа для формирования кадровой политики организации

Основные положения PEST – анализа:

✓ Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны

✓ Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

«PEST – анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов».

Теперь рассмотрим современные методики формирования кадровой политики, предложенные отечественными и зарубежными учеными:

1. Методика, разработанная Валишиной Е.Н., Ивановой И.А., Пуляевой В.Н. и Вотяковой И.В. Суть методики состоит в создании хорошо слаженной системы кадрового обеспечения. Эффективность этой системы будет зависеть от способности организации приспосабливаться к условиям внешней среды. Хорошо отлаженная система кадрового обеспечения должна повысить мотивацию и производительность труда сотрудников, а также создать условия для удовлетворенности трудом (рис. 11).



Рис. 11. Методика формирования и реализации кадровой политики, предложенная Валишиной Е.Н., Ивановой И.А., Пуляевой В.Н. и Вотяковой И.В.

Кадровое обеспечение, по мнению авторов, - это одно из направлений кадровой политики, результатом которого является формирование такого состава персонала, который по своим характеристикам соответствует тактическим и стратегическим целям организации и направлен на совершенствование кадрового потенциала.

По их мнению, методика формирования кадровой политики должна состоять из 3 основных этапов: кадровое планирование и прогнозирование потребности в персонале; отбор и набор персонала; контроль и оценка персонала [7].

Таким образом, в целом методика формирования и реализации кадровой политики в данном случае будет выглядеть следующим образом.

Первый этап кадрового планирования и прогнозирования является самым важным при формировании кадровой политики и системы управления персоналом в целом. На данном этапе должны решаться основные задачи по обеспечению качественной рабочей силой и в нужном количестве, а также заложены основы эффективного ее использования. Кадровое планирование и прогнозирование обязано решать все задачи по обеспечению организации необходимым для достижения целей персоналом, соответствующего уровня квалификации и мотивации и тому подобное.

Второй этап отбора и набора персонала также играет важную роль, так как на этом этапе важным является принципиально верное определение кадровой потребности и критериев отбора для работников, которые в будущем могут оказать существенное влияние на работу всей кадровой системы.

Третий этап контроля и оценки является завершающим и позволяет организации контролировать и оценивать действующую кадровую политику и корректировать ее при необходимости. Контроль и оценка результативности труда работников - это сложный и многогранный процесс, по результатам которого можно делать ключевые выводы по деятельности организации в целом, так и по конкретным сотрудникам отдельно. Важным звеном на этом этапе также является обучение сотрудников, которое должно иметь научный характер и четкую методологическую основу. Соответственно, для достижения наилучшего результата, этим вопросом должны заниматься соответствующие кадровые службы.

2. Методика, разработанная Дайхесом Н.М., Кибановым А.Я. и Колпаковым В. М. представлена на рис. 12.



Рис.12. Методика формирования и реализации кадровой политики, предложенная Дайхесом Н.М., Кибановым А.Я. и Колпаковым В.М.

Группа вышеперечисленных ученых придерживается мнения о том, что формирование и реализация кадровой политики проходит в три основных этапа.

На первом этапе происходит полное согласование принципов и целей работы с персоналом со стратегическим развитием организации. На данном этапе должен проводиться анализ корпоративной культуры и стратегии, должны быть выявлены возможные изменения работы с персоналом, а также описаны ключевые требования к работникам и условия их карьерного роста.

На втором этапе происходит разработка программ и проектов, основных методов достижения целей кадровой политики с учетом имеющихся ресурсов. На этом этапе необходимо создать систему мероприятий для достижения ключевых целей в форме документа с учетом возможных изменений, разработать мероприятия и условия для подбора персонала через различные источники, а также сформиро-

вать тесты, анкеты для проведения собеседования при отборе и приеме на работу[18].

На третьем этапе необходимо разработать процедуры диагностики, анализа и прогнозирования кадровой ситуации в организации. Для этого необходимо провести углубленный анализ кадрового потенциала, разработать мероприятия по развитию знаний, умений и навыков персонала, регулярно проводить оценку кадровых мероприятий и проводить постоянный мониторинг персонала, а также контроля выполнения программ оценки, аттестации и планирования карьеры, создания и поддержания эффективного рабочего климата.

#### **1.4. Гибкие методы управления кадровой политикой в развитии организации**

Современный менеджмент в последние 15 лет активно использовал принципы и подходы гибких методов управления кадровой политикой в различных аспектах человеческой деятельности и произвел в некоторых направлениях настоящую революцию. Применение гибких методологий управления кадровой политикой к образовательной среде позволило получить внушительных результаты в организациях. Успех в этих направлениях постепенно привел к применению этих методов даже в крупных компаниях. Рассмотрим подробнее эти подходы и мероприятия.

Классическое построение и развитие организаций и их кадрового потенциала базируется на применение процессного подхода, т.е. вся деятельность организации, включая и подготовку кадров, осуществляется как цикл непрерывных процессов, а сам процесс рассматривается как набор последовательных функций или действий. В результате процессный подход обеспечивает непрерывность выполнения образовательных программ и формирует базис управленческой деятельности. Кадровая политика выступает в роли экспериментальных или единовременных мероприятий, которые призваны получить определенные результаты как правило в ограниченном временном интервале времени и с ограниченным бюджетом.

Для лучшего понимания гибких методов управления рассмотрим подходы к управлению проектами в зависимости от состояния факторов внешней среды, которые приведены на рисунке (рис. 13).

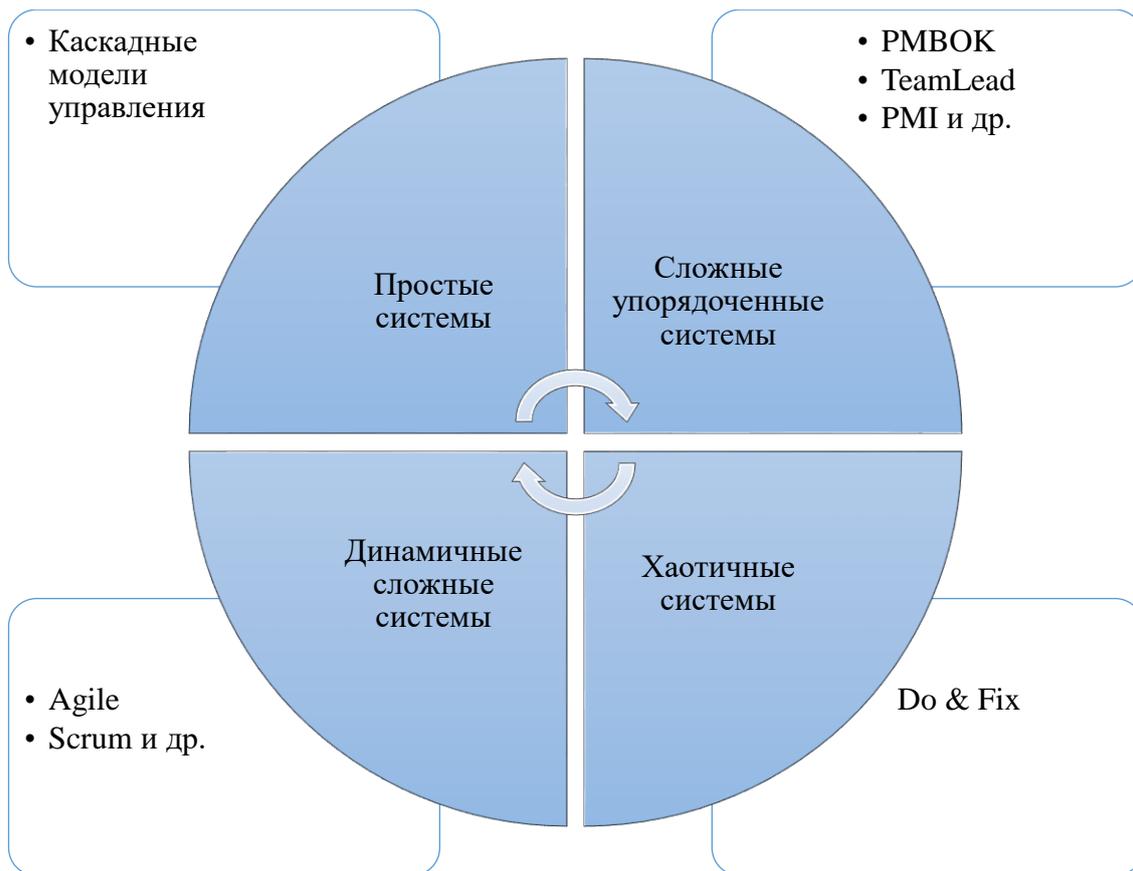


Рис. 13. Подходы к управлению кадровой политикой в зависимости от состояния факторов внешней среды

Простые системы внешней среды как правило отличаются четким понимаем взаимосвязей и элементов системы, т.е. рассматриваемое взаимодействие объекта и внешней среды можно охарактеризовать как упорядоченное. Осуществление стратегического планирования в таких условиях достаточно просто и базируется на простой схеме экстраполяции прошлых показателей. В таких условиях цели развития и проекта ясны, а причинно-следственные связи очевидны. Более того, в практике реализации кадровой политики имеются богатые методы и способы решения различных задач, а также кейсы и лучшие практики. Как правило, существует общепринятые ограниченные правильные способы решения задач. Для таких задач наиболее подходящими являются каскадно-водопаднe модели управления, использующие календарные планы и графики Ганта. Тактика управления подчиняется следующему алгоритму: определяем, классифицируем и действуем.

Кадровая политика современной организации как правило связана с крупными преобразованиями и внутренними мероприятиями, которые могут проявляться в различных формах

Применительно к подготовке современных кадров каскадные модели применяются при формировании плана графика повышения квалификации сотрудников, где различные специалисты распределены по графику времени в течение года, чтобы обеспечить взаимозаменяемость и обеспечить стабильность своей работы. Аналогично такие модели используются в классическом распределении работ и обязанностей кадров.

Упорядоченные сложные системы отличаются наличием относительной неопределенности. Как правило цели проектов скорее ясны, но имеются некоторые пробелы. Причинно-следственные связи в таких системах в целом изучены, но в значительной степени зависят от контекста реализации кадровой политики и сферы деятельности. В сложных системах имеются несколько вариантов решения проблем и направлений развития кадровой политики. Для решения поставленных задач имеется широко практикуемый инструментарий, но он требует адаптации. В большинстве случаев такая кадровая политика требует детализации целей и проработки планов действий. Проекты, управляемые в таких внешних условиях, хорошо моделируются и для этого используют такие методологии как PMI, TeamLead, PMI, Price2 и другие. Тактика управления подчиняется следующему алгоритму: определяем, анализируем и действуем.

Для современных организаций такая кадровая политика связана с участием в крупных кадровых проектах. В таких проектах общие цели ясны, но есть неопределённость в части точного числа участников, организации движения участников и общей координации действий и т.д. В основном для реализации проектов нужны готовые инструменты, которыми изобилуют разработанные стандарты управления. Сложность такой кадровой работы напрямую связана с числом участников, а планирование проектов связано с частыми корректировками планов, но радикально не влияющими на планируемые конечные результаты.

Применительно к развитию кадров примером таких проектов могут служить курсы повышения квалификации, направленные на развитие цифровых навыков сотрудника. В этом случае имеется мно-

жество ясных параметров, но имеются сложности в наполнении курсов соответствующими нужными компетенциями. Это мешает уточнить цель кадровой работы и сформировать конкретный план развития с учетом персонализированных запросов сотрудника.

Другая разновидность систем управления кадровой политики связана со сложными динамичными системами. В этих системах цели не совсем ясны, а причинно-следственные связи запутанные и сложные, что не позволяет точно их идентифицировать. В условиях, когда конечные результаты не идентифицируемы благоприятно работают гибкие методы управления такие как Agile, Scrum, распределенное лидерство. Алгоритм управления кадровой деятельностью в таких системах строится по алгоритму: измеряем параметры кадровой работы и среды, определяем инструменты и содержание работ и действуем.

Примером такой кадровой политики может быть кадровая деятельность, где заказчик слабо представляет её конечные результаты или их тяжело спрогнозировать. В организации такими примерами могут быть новые курсы развивающие отдельные навыки сотрудника, основанные на новых методиках или использующие необычный формат работы.

Применительно к развитию кадров организации такая кадровая политика носят инновационный характер с высоким уровнем неопределенности. Примером такой кадровой политики могут быть необычные курсы по командообразованию, эксперименты, связанные с временными кадровыми перестановками и многие другие.

Следующий тип систем – это хаотичные системы. Данный тип внешних систем связан в первую очередь с кризисными явлениями. В таких условиях целесообразно применять подход, основанный на простых действиях, без какого-либо планирования. Такой подход в просто народном выражении называется «метод научного тыка».

Ярким примером такой среды является организация рабочих процессов в период начала коронавирусной инфекции, когда даже дата завершения карантинных мер была не ясна, а способы организации рабочего процесса были не регламентированы. Применительно к кадровым процессам, такой подход связан чаще с поиском кадров на замену ушедшим специалистам. В этом случае для руководителей степень неопределенности максимальна.

В современных российских условиях, когда есть видение результата, но нет четкой цели, а также причинно-следственные связи неоднозначны или непредсказуемы помогают эффективно функционировать экспериментальные методы работы в совокупности с итеративными подходами к управлению. Этот подход базируется на разбиении кадровой политики на этапы (итерации, стадии, периоды), которые представляют собой минимально завершённый «кусочек» конечного продукта. После каждой итерации происходит согласование с работником и собирается обратная связь, соответственно в условиях высокой, но приемлемой неопределенности. К этой группе систем управления кадровой политики можно отнести все методологии гибкого управления и, в частности, методологию Agile.

Методология получила широкое распространение при разработке программного обеспечения, но сформировала много сторонников, и до сих пор адаптируется в других сферах деятельности. В настоящее время методология Agile сформировала вокруг себя достаточно много подходов и инструментов и получило название зонтик Agile, в который входят следующие методологии: Lean, Scrum, Kanban, Timeboxed, Metaphor, Iterative, Transparency, Product Grooming, Crystal, Feature Driven Dev. и многие другие подходы и методологии.

Проведенный анализ гибких методов управления кадровой политикой и имеющихся инструментов позволил выделить следующие перспективные инструменты, которые могут быть эффективно использованы в развитии кадров организации:

1. Scrum-подходы к развитию кадров организации (итерационное планирование карьерного и профессионального развития). Суть подхода заключается в поэтапном постепенном улучшении навыков и компетенций сотрудников через регулярные циклы обучения и развития. При этом формируются именно небольшие команды работников, которые проходят интенсивное обучение в короткие сроки с целью получения конкретных навыков или компетенций.

2. Kanban-доски для отслеживания прогресса сотрудников. Этот инструмент позволяет визуализировать как текущий прогресс выполнения работы, так и отслеживать прогресс освоения компетенций и навыков. Кроме того, возможно использование досок для распределения задач между сотрудниками и отслеживания выполнения поставленных задач.

3. Мастер-классы и воркшопы для работников организации. Суть метода в организации коротких образовательных мероприятий, зачастую за счет даже внутренних кадров, нацеленных на приобретение новых знаний и навыков.

4. Agile-тренинги. Проведение специальных тренингов по применению методологии Agile в управлении организацией, а также в рабочем процессе.

5. Формирование временных команд и сотрудничество. В кадровой политике это достаточно распространённый метод обмена знаниями, когда сотрудники подменяют друг друга в различных группах с целью обмена опытом и внесения разнообразия в жизнь друг друга. Аналогичные меры используются в гибких методах управления кадровой политики, что способствует обмену опытом и ускорению профессионального развития.

6. Ретроспективный анализ. Классическим инструментом Agile-методологии является проведение обязательных встреч по окончании важных вех кадровой политики с целью проведения анализа возникших проблем и сложностей и недопущения аналогичных ситуаций в будущем. Применение подобной практики в развитии кадров организации является идеальным инструментом для быстрого развития работников на основе каналов обратной связи.

7. Индивидуальные траектории развития профессиональных компетенций. Такие кадровая политика учитывает освоение личностных, профессиональных и рабочих задач в течение определенного промежутка времени.

8. Реализация инициативных проектов и экспериментов. Гибкие методологии управления кадровой политикой рассматривают многие задачи как гипотезы, которые следует проверить и апробировать с целью дальнейшего выполнения работы. Логика эксперимента заключается в следующем, выдвигается предположение, далее разрабатывается способ и методы проверки этой гипотезы, осуществляется ее проверка и делаются выводы. Сложные структурные задачи могут быть разбиты на серию мелких итераций экспериментов.

9. Наставничество и индивидуальный коучинг является также распространённым методом обучения, адаптации и развития кадров. Данный подход чаще применяется к новым сотрудникам, но может быть адаптирован для развития отдельных компетенций и навыков

под наблюдением более опытного и квалифицированного специалиста. В проектных командах молодые кадры часто могут обучать опытных сотрудников новым инновациям и формам работы.

Таким образом, гибкие методы управления кадровой политикой играют значительную роль в как в развитии организаций, так и в развитии кадрового состава. Были обозначены четыре подхода к управлению кадровой политики в зависимости от сложности внешней среды и ее неопределенности, а также описана роль Agile подхода в системе менеджмента. Отдельно выделены девять инструментов гибкой методологии управления кадровой политики, которые могут быть адаптированы и применены в системе подготовки и развитию кадров применительно к современным организациям.

### **1.5. Современные механизмы повышения эффективности кадровой политики в организациях**

Оперативная кадровая политика охватывает текущие потребности предприятия в кадрах и регулирует вопросы, связанные с наймом, перемещением и увольнением сотрудников. В отличие от оперативной, стратегическая кадровая политика фокусируется на долгосрочных целях организации, определяя кадровые потребности для достижения стратегических задач и адаптации к изменениям на рынке труда.

Система отбора, расстановки, закрепления и воспитания кадров играет важную роль. Заключается она в четких правилах отбора персонала, с четкими границами и принципами. После отбора необходимо создать благоприятные условия для адаптации нового сотрудника в коллективе и при знакомстве со структурой работы. Расставить четкие задачи, допустить предложение вариантов креативного развития и интересных решений, так как новый сотрудник может принести новые идеи в устоявшийся коллектив.

Формирование кадровой политики требует стратегического видения и тщательного планирования. Важно не только выявлять перспективных лидеров и высококвалифицированных специалистов, но и обеспечивать их непрерывное развитие через образовательные программы и практическое обучение. Эффективные курсы подготовки должны учитывать современные тренды в муниципальном управле-

нии, такие как цифровые технологии, налаживание контактов с населением и управление проектами. Ключевым моментом является готовность кадров адаптироваться к меняющимся требованиям и условиям общества.

Формирование кадровой политики заключается в просмотре потенциальных кандидатов и анализе возможностей обучения уже принятых сотрудников, для расширения их профессиональных навыков, что помогает в решении вопроса замены сотрудника по непредвиденным обстоятельствам.

Создание эффективной системы подготовки кадров требует внимания к специфике региона и динамике изменений в обществе. Современные организации должны интегрировать образовательные программы, которые учитывают потребности как работников, так и населения. Это позволяет формировать не только профессиональные навыки, но и укреплять доверие между госструктурами и гражданами.

Подготовка, переподготовка, повышение квалификации и стажировка помогает как работодателю улучшить условия работы и закрыть проблему с отсутствием сотрудников на краткосрочный срок, так и сотрудника, который может решить расширить спектр своих профессиональных возможностей или поменять сферу деятельности в рамках одной организации, что поднимает мотивацию сотрудников для повышения по карьерной лестнице.

Квалификационные требования требуют четких границ и адекватного подхода, необходимо проводить анализ всех смежных служб для понимания зарплатных позиций, карьерного роста и возможностей развития в сфере. Требования должны быть объективные для кандидата на должность, потенциальный сотрудник оценивает свои возможности ещё на этапе резюме. Обязательные требования к образованию, к профессиональным обязанностям и требования в развитии самого кандидата.

Аттестация помогает выявить проблемные места сотрудника, помочь в становлении и распознать сильные стороны, на которые можно сделать упор. Аттестация может выявить таланты работников, увидеть потенциал, который можно развить. Необходимо соблюдать график аттестации и четко ставить даты, что бы сотрудник мог понять, когда будет проходить оценка его профессиональных качеств.

Должностной рост и ротация кадров в организациях помогает от профессионального выгорания сотрудника, смена деятельности в одной организации, что может помочь не только сотруднику решить его вопросы, но и помочь всей организации в решении проблем, которые долгое время не могли быть закрыты. Новый взгляд со стороны поможет сотруднику оценить адекватное положение ситуации и увидеть то, что могут не заметить и не видеть сотрудники определенной организации.

Анализ возрастной структуры очень важен, при активном развитии во всех сферах деятельности инновационных технологий необходимы молодые кандидаты, которые смогут обработать большой комплекс информации и привнести новые технологии в рабочий процесс. Преемственность новых технологий не всегда доступна старшему поколению, что может останавливать развитие в определенной сфере или отдельной структуре.

Прогноз потенциальных вакансий должен быть в каждой организации при тенденции быстрого изменения жизни требуются новые вакансии и новые курсы переподготовки сотрудников для качественной и эффективной работы. Возможность замещения вакансии, закрытия её в ближайшие сроки новыми сотрудниками или переподготовкой уже нанятых сотрудников.

Воспроизводство и востребованность кадров, для этого необходимо анализировать предложения других организаций. При высоком спросе на сотрудников необходимо поднимать вопрос о повышении заработных плат, уменьшении нагрузки на сотрудников, возможности привлечения из колледжей и институтов, в этом вопросе хорошо помогает целевое обучение за счет организации.

Инструментами в реализации кадровой политике в организации являются: обеспечение нормативно-правовое, научно-методическое и информационно-техническое, так же мероприятия по социальной защите и развитию персонала. Поднятию корпоративной культуры и совершенствование механизмов обеспечив работников достойными заработными платами.

Самым рабочим механизмом в определении эффективности кадровой политики на данный момент является аттестация сотрудников, которая помогает выявить потребность в обучении сотрудников, так же опросы по обратной связи сотрудников к работе непосредственно-

го начальства. Опросы, особенно анонимные дают хорошую возможность увидеть проблемы, возникающие между сотрудниками, начальником и подчиненными. Анонимность дает гарантию сохранности информации от поступившего, что даёт возможность написавшему описать ситуацию, которая привела к конфликту или проблеме максимально честно и открыто.

Система вознаграждений является хорошим инструментом для эффективного привлечения кадров в организацию. Адекватная и справедливая балльная система внедрена в организации, включают в себя материальные поощрения. Заработать такое вознаграждение возможно при наборе баллов за активное участие в рабочих процессах, привлечении новых сотрудников и при высоком вкладе в общую работу в команде.

Вовлечение всех сотрудников к совместному отдыху или проведению совместных мероприятий в рабочее время, отдых в коллективе даёт возможность узнать коллег, с другой стороны, сгладить конфликты и даже объединить людей в команду для решения маленькой задачи. При коллективном «мозговом штурме» находятся необычные решения вопросов, интересные предложения приходят от коллег из разных структур.

Механизм повышения эффективности кадровой политики у автора Пархимчика Евгения Павловича зависит от внедрения инновационных технологий в сферу деятельности таких как контракт, который определяет сопричастность сотрудника к общему делу. Активное участие в инновационных проектах сотрудников влияет так же на сплочённость коллектива, открывает сотрудников с разных сторон, общая работа помогает рассмотреть ситуацию или задачу с разных углов. По мнению автора, этот пункт механизма является важным значением в сфере повышения эффективности кадровой политики. Он показан на рис. 14.



Рис. 14. Механизм повышения эффективности кадровой политики, предложенный Пархимчиком Е.П.

Самым важным пунктом автор читает поднятие мотивации и симулирование сотрудников, положительными аспектами автор считает: премирование коллектива за выполнение задач и за перевыполнение плана работы, корпоративные подарки с логотипом компании, подарки в праздники. Учеба за счет компании, оплата активного отдыха и возмещение затрат на медицинскую помощь. Отрицательными аспектами являются применение штрафных санкций за нарушение порядка, за невыполнение поставленных задач, провоцирование конфликтов среди коллектива.

Грамотное построение систем мотивации и создание корпоративной структуры является более значимыми факторами для сотрудников крупных компаний. Процент неудовлетворенности сотрудника сильно зависит от морального состояния при нахождении в коллективе и непосредственно от работы. Важность коллективной целостности и тепла очень важна, сотрудник в одиночку сделает общие задачи дольше, чем с помощью других коллег. Помощь и работы над проектами в общей команде даёт высокие результаты по качеству и скорости работы.

Формирование атмосферы доверия и взаимной поддержки среди сотрудников не только улучшает рабочую среду, но и содействует их личному и профессиональному развитию. Основные элементы этого процесса включают открытое общение, ясные цели и возможность для реализации идей команды. Вложение ресурсов в развитие командной динамики, обучение и участие в социальных мероприятиях становится ключом к успешной и продуктивной деятельности, приносящей удовлетворение как рабочему коллективу, так и руководству. Таким образом, только объединенными усилиями можно достичь выдающихся результатов.

Автор так же подчеркивает, что размер заработной платы не должна быть ниже или неровне с премиальной частью на постоянной основе. Заработная часть - это основная часть оплаты труда сотрудника и многие планы выполнить нет возможности и это не зависит от сотрудника. В крупных организациях сотрудникам выдаются корпоративные подарочные карты. Если премиальная часть будет больше или будет составлять половину заработной платы сотрудника, это может составить сотруднику большой дискомфорт как в финансовом плане, так и в моральном. Важно понимать, что как сильно бы не был замотивирован сотрудник, иногда по причинам, которые невозможно контролировать план не выполняется, а это значит останется без основной части заработной платы [6].

Второй механизм повышения эффективности кадровой политики который мы рассмотрим описан в трудах Д.А. Севостьянова описана важность адаптация персонала к новой среде, автор обозначает, что адаптация и коллективная помощь новому коллеге играет важную роль в общее дело. Молодые специалисты приносят в структуру работы новые идеи и креативные решения. Обновление персонала и набор новых сотрудников необходим для реализации долгосрочных планов, для внесения изменений уже в существующие процессы работы. При развитой организационной культуры в организации и при наличии наставника, новый сотрудник быстро включиться к процессам организации. При обновлении кадров и найме молодых кадров поможет привлечь людей с другим опытом, взглядами на проблемы уникальными идеями. Зарплатные ожидания у новичков так же ниже, чем у сотрудников, уже работающих по профессии, и активней включаются в и процесс обучения новым способам работы.

Адаптация, наставничество и обучение сотрудников представляют собой важные элементы, способствующие повышению эффективности работы с кадрами в любой организации. Процесс адаптации новых работников помогает не только ускорить их включение в трудовые процессы, но и снизить уровень стресса, связанного с изменениями в рабочей среде. Создание доброжелательной атмосферы и предоставление четких инструкций по выполнению задач способствует более быстрому освоению обязанностей, что, в свою очередь, положительно влияет на общую продуктивность.

Рассмотрим подробнее механизм эффективной кадровой политики по мнению автора Д.А. Севостьянова представлен на рис. 15.

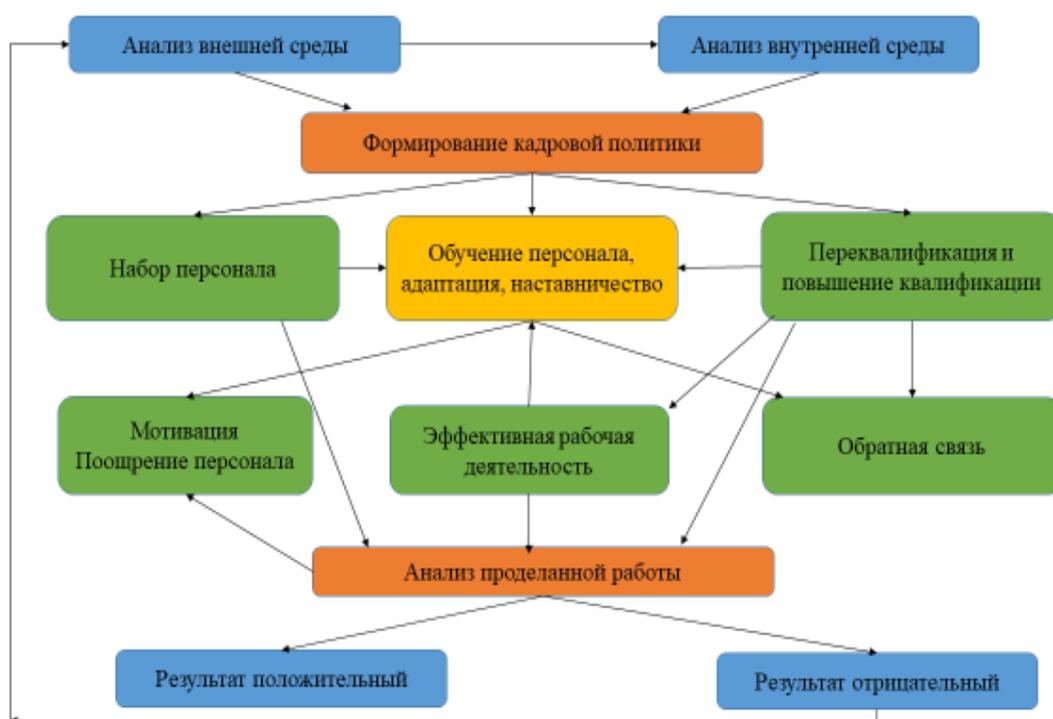


Рис. 15. Механизм повышения эффективности кадровой политики, предложенный Севостьянова Д.А.

Основой данной идеи является сочетание стратегического управления человеческими ресурсами с целями всей организации. Севостьянов выделяет ряд важных элементов, среди которых находятся анализ кадровых потребностей, процессы подбора и обучения сотрудников, а также оценка их рабочих результатов.

Наставничество является ключевым аспектом в процессе карьерного роста работников. Опытные сотрудники, выступающие в роли наставников, могут делиться своими знаниями и опытом, что не толь-

ко развивает профессионализм, но и формирует культуру взаимопомощи в команде. Это в итоге усиливает мотивацию и преданность сотрудников, что отражается на успехе компании в целом.

Обучение персонала также играет значимую роль в формировании успешной кадровой стратегии. Проведение регулярных тренингов и программ повышения квалификации обеспечивает актуальность знаний и навыков, что помогает организации адаптироваться к изменениям на рынке. Инвестирование в обучение подчеркивает ценность работников и создает возможность для их постоянного роста и развития. Таким образом, успешная кадровая деятельность складывается из эффективной интеграции этих трех компонентов.

Ключевым элементом успешной адаптации и обучения является налаживание системы обратной связи. Частое взаимодействие между наставниками и вновь принятыми сотрудниками позволяет оперативно выявлять и устранять недостатки в знаниях и навыках. Это также содействует индивидуализации обучения, что значительно увеличивает его эффективность. Более того, наличие системы обратной связи способствует построению доверительных отношений в коллективе, что облегчает открытое обсуждение проблем и поиск решений.

Поддержание дальнейшего профессионального развития сотрудников посредством карьерных лестниц и возможностей повышения – еще один важный аспект кадровой политики. Прозрачные критерии оценки и карьерного роста придают работникам уверенность в том, что их усилия будут замечены и вознаграждены. Это, в свою очередь, способствует снижению текучести кадров, что является значительным плюсом для любой организации [6].

В заключение, успешное осуществление адаптации и обучения требует стратегического подхода. Организации, которые стремятся интегрировать эти процессы в свою культуру, формируют крепкие команды, способные к высокой производительности на современном рынке. Инвестиции в развитие сотрудников становятся основой для будущих успехов организации и её конкурентных преимуществ.

### ***Контрольные вопросы***

1. Приведите одно из определений кадровой политики организации?
2. Что является объектом и предметом кадровой политики?
3. Перечислите элементы современной кадровой политики?
4. Назовите основные и второстепенные цели кадровой политики организации?
5. Перечислите и расшифруйте каждый принцип кадровой политики организации?
6. В чем отличие закрытой от открытой кадровой политики организации?
7. Что такое активная и пассивная кадровая политика, в чем их основное отличие друг от друга?
8. Какие существуют классические методы для формирования кадровой политики организации? Кратко опишите их суть.
9. Перечислите и кратко опишите гибкие методы управления кадровой политикой в организации?
10. Что является основой в механизмах повышения эффективности кадровой политики, предложенных Пархимчиком Е.П. и Севостьяновой Д.А.

### ***Практическая работа 1. Формирование кадровой политики организации методом SWOT-анализа***

*Цель работы:* овладеть навыками разработки кадровой политики организации классическим методом SWOT-анализа, а также сформировать умения по ее подробной экономической оценке.

#### *Исходные данные:*

Для формирования кадровой политики будет использован метод SWOT-анализ, который помогает определять, оценивать и держать на контроле возможности в процессе стратегического планирования, приспособить деятельность организации по снижению потенциальных последствий угроз.

Приведем список сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз кадровой политики Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ:

### ***Сильные стороны (S):***

1. Сильные структурные связи между подразделениями Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ;
2. Наличие системы среднего уровня по повышению квалификации и профессиональному обучению;
3. Административно-управленческий персонал Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ является высококвалифицированным;
4. Хорошая система стимулирования и мотивации персонала;
5. Сильный сплоченный коллектив с развитыми неформальными связями;
6. Строгое соблюдение сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка;
7. Большинство сотрудников имеет высшее образование.

### ***Слабые стороны (W):***

1. Неравномерная загрузка аппарата управления;
2. Молодые специалисты являются менее востребованными по сравнению с опытными сотрудниками;
3. Средний уровень заработной платы при большом объеме работы;
4. Кадровый состав структуры можно признать возрастным;
5. Прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала;
6. Каждое структурное подразделение в первую очередь заинтересовано в достижении своих целей и задач;
7. Средняя доля сотрудников государственной внебюджетной структуры, получивших дополнительное профессиональное образование (в том числе профессиональная переподготовка, стажировка, повышение квалификации).

### ***Возможности (O):***

1. Позиционирование на рынке за счет быстрой реакции на изменение внешних условий;
2. Развитая система дистанционного образования для обучения и повышения квалификации в Пенсионном фонде РФ;
3. В современной обучающей среде существует большое количество государственных обучающих профессиональных образовательных программ для повышения квалификации и переподготовки;
4. Улучшение связей между структурными подразделениями;
5. Устройство послевузовской молодежи на практику;

6. Сотрудничество с ВУЗами Владимирской области и близлежащих регионов в области подготовки молодых специалистов именно для нужд государственной внебюджетной структуры;

7. Предоставление льгот молодым специалистам.

***Угрозы (Т):***

1. Молодые специалисты активно переходят в коммерческий сектор экономики;

2. Социальной инфраструктуры региона и социальная поддержка находятся на низком уровне;

3. Совершенствование технологий и инновации ведут к сокращению штата и затратам на переобучение сотрудников;

4. Ухудшение социальной инфраструктуры региона влияет на трудовой потенциал сотрудников;

5. Постоянные изменения в трудовом и налоговом законодательстве РФ;

6. Ориентация государственной внебюджетной структуры на цель в целом, а цели подразделений второстепенны;

7. Снижение имиджа государственной внебюджетной структуры в глазах потенциальных сотрудников.

***Задание***

Сформировать кадровую политику и провести ее экономическое обоснование по следующему алгоритму:

1) Провести ранжирование сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз;

2) Сформировать матрицу решений SWOT-анализа размером 3x3;

3) Сформировать кадровую политику организации, используя метод «дерева целей»;

4) Осуществить кратное экономическое обоснование предлагаемой кадровой политики проектными методами;

5) Сформировать общие выводы и рекомендации организации по внедрению и реализации предлагаемой кадровой политики.

### Ход работы

1) Провести ранжирование сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз. Для того, чтобы провести ранжирование, нам необходимо использовать совокупность методов экспертных оценок и парных сравнений. Данные методы помогают нам выделить из всей совокупности сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз три самые значимые. Ранжирование осуществляется в табл. 2-5.

Ранжирование сильных сторон кадровой политики Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ методом экспертных оценок и парных сравнений представлено в табл. 2.

Таблица 2

Ранжирование сильных сторон кадровой политики Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ

Сильные стороны S (сильные стороны)									
№	1	2	3	4	5	6	7	$\Sigma$	Ранг
1		1	1	1	1	1	1	6	I
2	0		1	1	1	1	1	5	II
3	0	0		1	1	1	1	4	III
4	0	0	0		0	1	1	2	VI
5	0	1	0	0		0	0	1	VII
6	0	0	1	0	1		1	3	IV
7	0	1	0	0	0	1		2	V

В результате ранжирования были выделены три наиболее сильные стороны кадровой политики Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ: сильные структурные связи между подразделениями Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ; наличие системы среднего уровня по повышению квалификации и профессиональному обучению; административно-управленческий персонал Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ является высококвалифицированным.

Ранжирование слабых сторон кадровой политики Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ методом экспертных оценок и парных сравнений представлено в табл. 3.

Таблица 3

Ранжирование слабых сторон кадровой политики  
Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ

Слабые стороны W (слабые стороны)									
№	1	2	3	4	5	6	7	$\Sigma$	Ранг
1		0	0	0	1	1	1	3	IV
2	1		1	1	1	1	1	6	I
3	0	1		1	1	1	1	5	II
4	0	0	0		0	1	1	2	VI
5	0	1	0	0		0	0	1	VII
6	0	0	1	1	1		1	4	III
7	0	1	1	0	0	1		3	V

В результате ранжирования были выделены три наиболее слабые стороны кадровой политики Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ: молодые специалисты являются менее востребованными по сравнению с опытными сотрудниками; средний уровень заработной платы при большом объеме работы; каждое структурное подразделение в первую очередь заинтересовано в достижении своих целей и задач.

Ранжирование возможностей кадровой политики Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ методом экспертных оценок и парных сравнений представлено в табл. 4.

Таблица 4

Ранжирование возможностей кадровой политики  
Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ

Сильные стороны O (возможности)									
№	1	2	3	4	5	6	7	$\Sigma$	Ранг
1		0	0	0	1	1	1	3	IV
2	1		1	1	1	1	1	6	I
3	0	1		1	1	1	1	5	II
4	0	0	0		0	1	1	2	VI
5	0	1	0	0		0	0	1	VII
6	0	0	1	1	1		1	4	III
7	0	1	1	0	0	1		3	V

В результате ранжирования были выделены три наиболее перспективные возможности для развития кадровой политики Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ: развитая система дистанционного образования для обучения и повышения квалификации в Пенсионном фонде РФ; в современной обучающей среде существует большое количество государственных обучающих профессиональных образовательных программ для повышения квалификации и переподготовки; сотрудничество с ВУЗами Владимирской области и близлежащих регионов в области подготовки молодых специалистов именно для нужд государственной внебюджетной структуры.

Ранжирование угроз для кадровой политики Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ методом экспертных оценок и парных сравнений представлено в табл. 5.

Таблица 5

Ранжирование угроз кадровой политики  
Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ

Слабые стороны Т (угрозы)									
№	1	2	3	4	5	6	7	Σ	Ранг
1		1	1	1	1	1	1	6	I
2	0		0	1	0	1	1	3	IV
3	0	1		1	1	1	1	5	II
4	0	0	0		0	1	1	2	VI
5	0	1	0	0		0	0	1	VII
6	0	0	0	1	1		1	3	V
7	1	1	1	0	0	1		4	III

В результате ранжирования были выделены три потенциальные угрозы для развития кадровой политики Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ: молодые специалисты активно переходят в коммерческий сектор экономики; совершенствование технологий и инновации ведут к сокращению штата и затратам на переобучение сотрудников; снижение имиджа государственной внебюджетной структуры в глазах потенциальных сотрудников.

Представим ранжированные результаты SWOT-анализа в табл. 6.

Таблица 6

Ранжированные результаты SWOT-анализа для формирования кадровой политики Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ

Сильные стороны "S"	Слабые стороны "W"
<p>1. Сильные структурные связи между подразделениями Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ;</p> <p>2. Наличие системы среднего уровня по повышению квалификации и профессиональному обучению;</p> <p>3. Административно-управленческий персонал Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ является высококвалифицированным</p>	<p>1. Молодые специалисты являются менее востребованными по сравнению с опытными сотрудниками;</p> <p>2. Средний уровень зарплаты при большом объеме работы;</p> <p>3. Каждое структурное подразделение в первую очередь заинтересовано в достижении своих целей и задач.</p>
Возможности "O"	Угрозы "T"
<p>1. Развитая система дистанционного образования для обучения и повышения квалификации в Пенсионном фонде РФ;</p> <p>2. В современной обучающей среде существует большое количество государственных обучающих профессиональных образовательных программ для повышения квалификации и переподготовки;</p> <p>3. Сотрудничество с ВУЗами Владимирской области и близлежащих регионов в области подготовки молодых специалистов именно для нужд государственной внебюджетной структуры.</p>	<p>1. Молодые специалисты активно переходят в коммерческий сектор экономики;</p> <p>2. Совершенствование технологий и инновации ведут к сокращению штата и затратам на переобучение сотрудников;</p> <p>3. Снижение имиджа государственной внебюджетной структуры в глазах потенциальных сотрудников.</p>

Таким образом, проведя ранжирование слабые и сильные стороны Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ, мы определили наиболее значимые из них. Так же мы выявили угрозы в кадровой сфере организации и возможности. После выявления наиболее значимых сторон SWOT-анализа необходимо составить матрицу решений. Предпринятые мероприятия, проекты и программы будут являться основой для новой кадровой политики Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ.

2) Сформировать матрицу решений SWOT-анализа размером 3x3. Для формирования матрицы необходимо построить четыре таблицы: SO (сильные стороны/возможности); ST (сильные стороны/угрозы); WO (слабые стороны/возможности; WT (слабые стороны/угрозы). В таблицах на пересечениях необходимо написать мероприятия, которые лягут в основу кадровой политики организации. Сформированные матрицы представлены в табл. 7-10.

Таблица 7

Матрица решений (сильные стороны/возможности)

Сильные стороны	Возможности		
	1. Развитая система дистанционного образования для обучения и повышения квалификации в Пенсионном фонде РФ	2. В современной обучающей среде существует большое количество государственных обучающих профессиональных образовательных программ для повышения квалификации и переподготовки	3. Сотрудничество с ВУ-Зами Владимирской области и близлежащих регионов в области подготовки молодых специалистов именно для нужд государственной внебюджетной структуры
1. Административно-управленческий персонал Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ является высококвалифицированным	1. Создание АУП дистанционных курсов обучения и повышения квалификации	2. Обмен опытом среди высококвалифицированных кадров административно-управленческого персонала Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ	3. Проведение сотрудниками АУП семинаров для молодых специалистов
2. Наличие системы среднего уровня по повышению квалификации и профессиональному обучению	4. Перевод части очной системы обучения персонала в дистанционный формат	5. Профессиональное обучение персонала с помощью государственных программ в системе повышения квалификации и обучения Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ	6. Разработка инновационных методов управления и привлечение молодых сотрудников в государственную внебюджетную структуру
3. Сильные структурные связи между подразделениями Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ	7. Использование опыта ведущих специалистов различных подразделений фонда для создания курсов обучения и повышения квалификации	8. Использование инновационных проектов и программ по обучению персонала	9. Внедрение системы четкого взаимодействия и корпоративного духа внутри Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ

Таблица 8

## Матрица решений (слабые стороны/возможности)

Слабые стороны	Возможности		
	1. Развитая система дистанционного образования для обучения и повышения квалификации в Пенсионном фонде РФ	2. В современной обучающей среде существует большое количество государственных обучающих профессиональных образовательных программ для повышения квалификации и переподготовки	3. Сотрудничество с ВУЗами Владимирской области и близлежащих регионов в области подготовки молодых специалистов именно для нужд государственной внебюджетной структуры
1. Молодые специалисты являются менее востребованными по сравнению с опытными сотрудниками	10. Привлечение молодых специалистов к обучению через систему дистанционного образования и повышения квалификации в Пенсионном фонде РФ	11. Поиск проектов и программ по профподготовке молодежи для работы во Владимирском отделении Пенсионного фонда РФ	12. Устраивать мероприятия по знакомству молодых специалистов с работой во Владимирском отделении Пенсионного фонда РФ (практика)
2. Каждое структурное подразделение в первую очередь заинтересовано в достижении своих целей и задач	13. Создание дистанционных проектов по первостепенности значимости общих целей Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ	14. На начальных этапах обучения доносить значимость общих целей Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ над целями структурных подразделений	15. Сформировать институт наставничества для молодых специалистов, чтобы доносить до них важность общих целей и задач Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ
3. Средний уровень зарплаты при большом объеме работы	16. Создать систему премирования сотрудников, которые прошли обучение или повышения квалификации дистанционно в нерабочее время	17. Создание системы стимулирования труда персонала для персонала, повысившего квалификацию	18. Создание системы мотивации и стимулирования для одаренных молодых специалистов, которые заинтересованы в трудоустройстве во Владимирское отделение Пенсионного фонда РФ

Таблица 9

## Матрица решений (сильные стороны/угрозы)

Сильные стороны	Угрозы		
	1. Молодые специалисты активно переходят в коммерческий сектор экономики	2. Совершенствование технологий и инновации ведут к сокращению штата и затратам на переобучение сотрудников	3. Снижение имиджа государственной внебюджетной структуры в глазах потенциальных сотрудников.
1. Административно-управленческий персонал Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ является высококвалифицированным	19. Проведение совещаний, семинаров, где руководители будут освещать молодым специалистам плюсы работы во внебюджетной структуре	20. Проведение совещаний, где руководители будут обозначать суммы на переобучение сотрудников, создание четкого графика данных затрат	21. Создать журнал или газету, где будет освещена деятельность Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ, в том числе ее кадровая политика
2. Наличие системы среднего уровня по повышению квалификации и профессиональному обучению	22. Создать вводные курсы повышения квалификации для молодых сотрудников Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ	23. Обучение персонала работе с инновационными технологиями	24. Тренинг сотрудников отделов для поддержания репутации Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ
3. Сильные структурные связи между подразделениями Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ	25. Создать молодежный совет в целях привлечения молодых специалистов во внутреннюю деятельность работы Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ	26. Провести оценку кадрового потенциала: проанализировать нагрузку на персонал в соответствии с занимаемой должностью и уровнем образования	27. Создать на сайте Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ специализированный информационный раздел, содержащий информацию о кадровой деятельности структуры

## Матрица решений (слабые стороны/угрозы)

Слабые стороны	Угрозы		
	1. Молодые специалисты активно переходят в коммерческий сектор экономики	2. Совершенствование технологий и инновации ведут к сокращению штата и затратам на переобучение сотрудников	3. Снижение имиджа государственной внебюджетной структуры в глазах потенциальных сотрудников.
1. Молодые специалисты являются менее востребованными по сравнению с опытными сотрудниками	28. Дать возможность молодым специалистам ускорить реакцию Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ на изменение внешних условий	29. Создание рабочих мест с применением инновационных технологий для уравнивания шансов молодых сотрудников с более опытными профессионалами	30. Привлечение молодых специалистов путем рекламы в СМИ и работа с ВУ-Зами по прохождению практики
2. Каждое структурное подразделение в первую очередь заинтересовано в достижении своих целей и задач	31. Донести первостепенность значимости общих целей как для молодых специалистов, так и до «старожилов»	32. Создание системы ротации сотрудников Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ, способных работать с инновационными технологиями	33. Создать на сайте Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ специализированный информационный раздел, в котором бы были четко сформулированы цели и задачи
3. Средний уровень зарплаты при большом объеме работы	34. Создание дополнительных систем мотивации и стимулирования для молодых специалистов	35. Стимулирование сотрудников Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ, которые обучились и работают с инновационными технологиями	36. Создание адекватной системы окладов и премирования, в том числе и для сотрудников, на которых наложены дополнительные виды работ или обязанностей.

Указанные выше табл. 7-10 матриц решений SWOT-анализа позволяют сделать стратегические выводы о путях решения кадровых проблем, структурировать их и выявить основные пути решения с помощью имеющихся ресурсов Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ.

3) Сформировать кадровую политику организации, используя метод «дерева целей». Для того, чтобы сформировать кадровую политику, необходимо сначала объединить разработанные мероприятия в проекты, проекты объединить в программы, а из программ уже будет состоять сама кадровая политика. Метод дерева целей помогает грамотно выстроить кадровую политику, превратив ее в иерархическую структуру, в которой четко видны все действия, которые она в себя включает. Пример сформированной кадровой политики методов «дерева целей» представлен на рис.16.

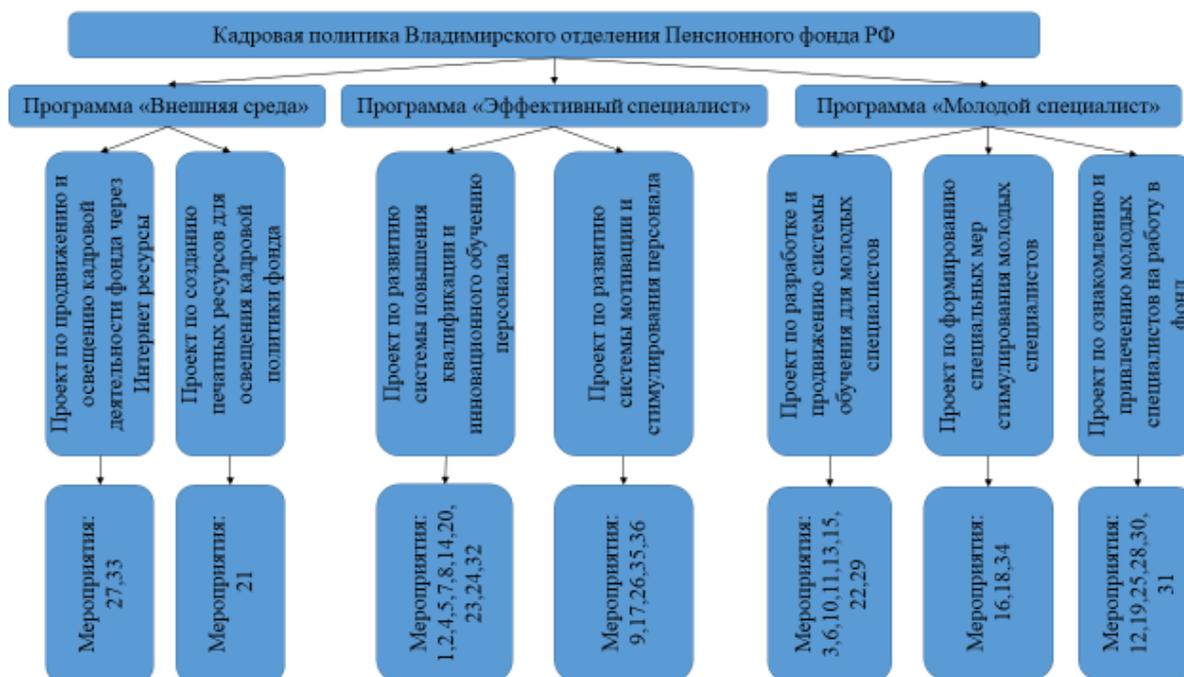


Рис. 16. Кадровая политика Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ

4) Осуществить кратное экономическое обоснование предлагаемой кадровой политики проектными методами.

Для краткого экономического обоснования предлагаемой кадровой политики необходимо описать каждую программу отдельно, прописав в ней проекты, сроки реализации и сумму, необходимую для реализации программы:

а) Программа «Внешняя среда» включает в себя следующие проекты: «Проект по продвижению и освещению кадровой деятельности фонда через Интернет ресурсы» и «Проект по созданию печатных ресурсов для освещения кадровой политики фонда».

В основе программы лежит концепция освещения кадровой политики Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ через Интернет ресурсы, средства массовой информации и печатные издания, в том числе электронные. Все это будет способствовать привлечению грамотных специалистов в государственную внебюджетную структуру.

Представим программу «Внешняя среда» и план её внедрения в виде рис. 17 и табл. 11.

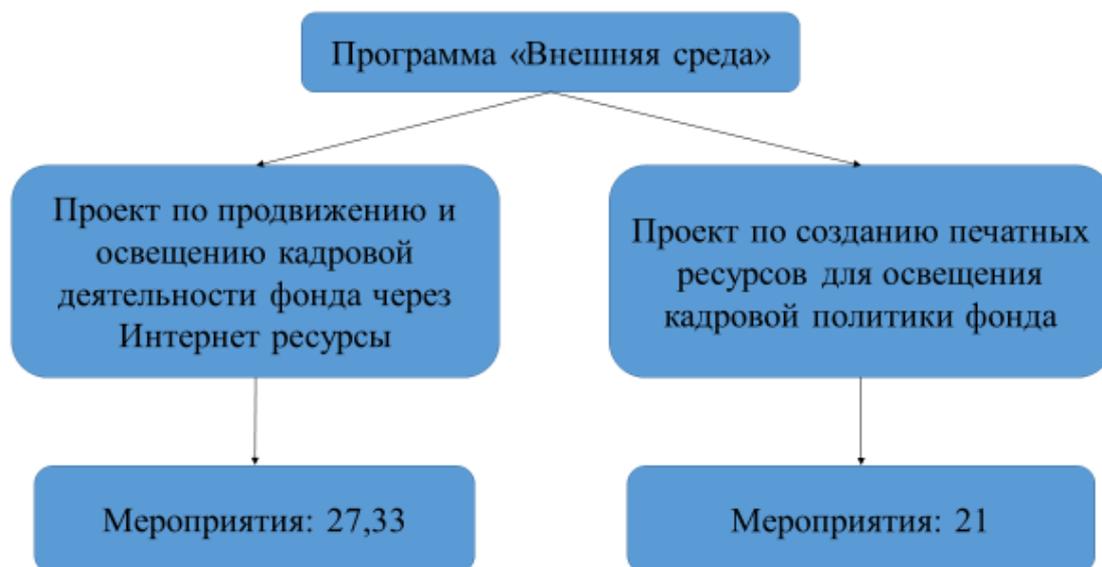


Рис. 17. Программа «Внешняя среда»

Таблица 11

План внедрения программы «Внешняя среда»

Проекты кадровой политики	Сроки реализации задач стратегии		Сумма средств на программу, руб.
	Начало	Конец	
«Проект по продвижению и освещению кадровой деятельности фонда через Интернет ресурсы»	Февраль 2025	Декабрь 2027	205500
«Проект по созданию печатных ресурсов для освещения кадровой политики фонда»	Февраль 2025	Декабрь 2027	58000

Общая сумма, затраченная на реализацию данной программы, составит 263500 рублей.

б) Программа «Молодой специалист» включает в себя следующие проекты: «Проект по разработке и продвижению системы обучения для молодых специалистов», «Проект по формированию специальных мер стимулирования молодых специалистов» и «Проект по привлечению молодых специалистов на работу в фонд» (рис. 18).

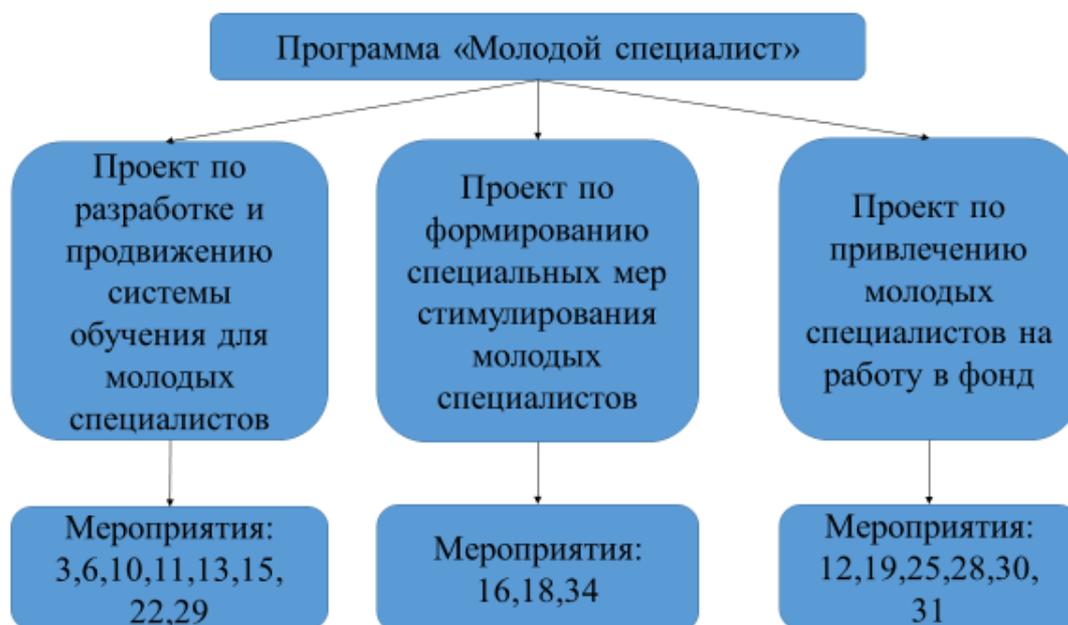


Рис. 18. Программа «Молодой специалист»

Программа направлена на повышение качества профессиональной подготовки молодых специалистов, поиск молодых сотрудников в различных ВУЗах Владимирской области, а также создание системы привлечения и стимулирования молодых сотрудников. Основная цель программы – создание стабильной и эффективной системы формирования, развития и реализации кадрового потенциала молодых специалистов.

Представим план внедрения программы оптимизации и улучшения работы с кадрами в виде табл. 12.

Таблица 12

План внедрения программы «Молодой специалист»

Проекты кадровой политики	Сроки реализации задач стратегии		Сумма средств на программу, руб.
	Начало	Конец	
«Проект по разработке и продвижению системы обучения для молодых специалистов»	Февраль 2025	Декабрь 2027	1234500

«Проект по формированию специальных мер стимулирования молодых специалистов»	Февраль 2025	Декабрь 2027	2285000
Проект по привлечению молодых специалистов на работу в фонд	Февраль 2025	Декабрь 2027	1386000

Общая сумма, затраченная на реализацию данной программы, составит 4905500 рублей.

3) Программа «Эффективный специалист» включает в себя следующие проекты: «Проект по развитию системы повышения квалификации и инновационного обучению персонала» и «Проект по развитию системы мотивации и стимулирования персонала» (рис. 19).

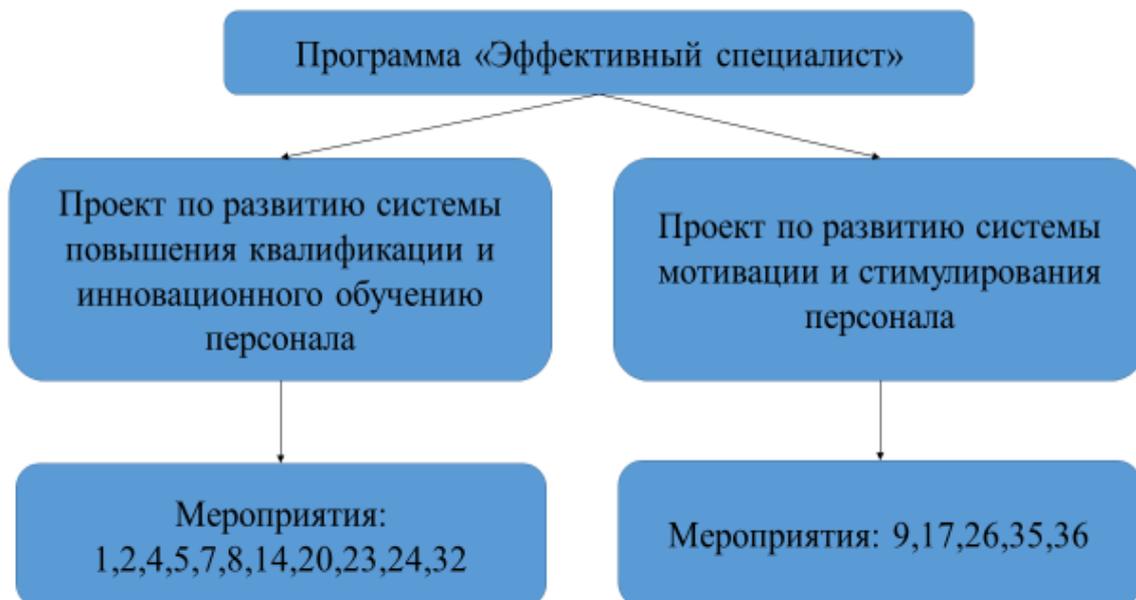


Рис. 19. Программа «Эффективный специалист»

Программа направлена на повышение качества профессиональной подготовки сотрудников Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ, совершенствования системы премирования и увеличения денежного содержания, а также системы расстановки кадров на должностях с учетом их эффективности и результативности. Основ-

ная цель программы – создание стабильной и эффективной системы формирования, развития и реализации кадрового потенциала всех работников.

Представим план внедрения программы «Эффективный специалист» в виде табл. 13.

Таблица 13

План внедрения программы «Эффективный специалист»

Проекты кадровой политики	Сроки реализации задач стратегии		Сумма средств на программу, руб.
	Начало	Конец	
«Проект по развитию системы повышения квалификации и инновационного обучению персонала»	Февраль 2025	Декабрь 2027	2890500
Проект по развитию системы мотивации и стимулирования персонала	Февраль 2025	Декабрь 2027	18965800

Общая сумма, затраченная на реализацию данной программы, составит 21856300 рублей.

В итоге срок реализации кадровой политики февраль 2025 - декабрь 2027, а общая сумма на ее реализацию составит 27025300 рублей.

5) Сформировать общие выводы и рекомендации организации по внедрению и реализации предлагаемой кадровой политики. Также, по желанию, можно предоставить свои рекомендации по улучшению кадровой политики организации. Общий вывод должен иметь приблизительно такой вид: методом SWOT-анализа была сформирована кадровой политики для Владимирского отделения Пенсионного фонда РФ. В ее состав были включены три основополагающие программы: программа «Внешняя среда», программа «Эффективный специалист», программа «Молодой специалист». Срок реализации кадровой политики февраль 2025 - декабрь 2027, а общая сумма на ее реализацию составит 27025300 рублей.

На основе индивидуальной организации, назначаемой преподавателем, необходимо сформировать для нее кадровую политику:

- 1) Выбрать организацию, для которой вы хотите сформировать кадровую политику;
- 2) Составить перечень сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз в ее кадровой деятельности (минимум 7 позиций в каждой группе);
- 3) Провести ранжирование сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз;
- 4) Сформировать матрицу решений SWOT-анализа размером 3x3;
- 5) Сформировать кадровую политику организации, используя метод «дерева целей»;
- 6) Осуществить кратное экономическое обоснование предлагаемой кадровой политики проектными методами;
- 7) Сформировать общие выводы и рекомендации организации по внедрению и реализации предлагаемой кадровой политики.

### *Список рекомендуемой литературы*

1. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 315 с. – (Среднее профессиональное образование). – ISBN 978-5-16-020123-8.
2. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации: монография / Н.М. Кузьмина. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 167 с. – (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-010891-9.
3. Лукаш, Ю. А. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: учебное пособие / Ю. А. Лукаш. - 3-е изд., стер. - Москва: ФЛИНТА, 2024. - 200 с. - ISBN 978-5-9765-1371-6.
4. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие / А. Б. Конобеева, О. В. Маркова, С. А. Карташов [и др.]. - Москва: Директ-Медиа, 2022. - 200 с. - ISBN 978-5-4499-3165-8.
5. Шапиро, С. А. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебно-методическое пособие / С. А. Шапиро, А. Б. Вешкурова. - Москва: РУТ (МИИТ), 2018. - 94 с.

## **Тема 2. КАДРОВЫЙ АУДИТ КАК ФОРМА ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Понятие и сущность кадрового аудита как основа успешной кадровой политики организации**

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

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

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

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

Профессор А.Я. Кибанов и ряд других авторов выделяют два направления в кадровом аудите: 1) оценку кадрового потенциала организации; 2) анализ кадровых процессов. Другие исследователи дополняют эти направления проверкой организации процесса взаимо-

действия руководства и владельца фирмы с наёмными работниками, а также оценкой организационных структур управления, что представляется вполне оправданным и согласуется с практикой проведения кадрового аудита в государственных органах.

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

В условиях рыночной экономики кадровый аудит необходим для обеспечения конкурентоспособности фирмы. Он проводится с целью подготовки к принятию стратегических решений о развитии бизнеса, разработки программы реформирования организации. В табл. 14 приведены мнения различных авторов к определению понятия «кадровый аудит» из официальных источников и научных разработок.

Таблица 14

Определение понятия «кадровый аудит»

№	Определение	Автор
1	Периодически проводимая система мероприятий по сбору информации, ее оценке на этой основе эффективности деятельности предприятия по организации труда и регулированию социально-трудовых отношений [29].	Абдурахманов К.Х., Одегов Ю. Г.
2	Система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая наряду с финансово-хозяйственным аудитом позволяет выявить соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития [17].	Меликьян Г.Г., Колосова Р.П.
3	Составная часть управленческого консультирования [17]	Митрофанова Е.А.
4	Периодически проводимая система мероприятий по сбору информации, ее оценке на этой основе эффективности деятельности предприятия по организации труда и регулированию социально-трудовых отношений [16].	Шлендер П.Э.
5	Своеобразный инструмент диагностики и оценки соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития [2].	Кулинцев И.И.
6	Экспертиза соответствия организационной, функциональной и информационной структуры, кадрового потенциала целям, задачам и стратегии развития организации, и разработка на этой основе программы организационных изменений [2].	Гармашев А.А., Захаров В.М.

7	Своеобразный инструмент диагностики и управления кадровыми процессами; совокупность методов количественной и качественной оценки персонала в целом и его отдельных параметров [28].	Одегов Ю.Г., Карташова Л.В.
8	Система консультационной поддержки, оценки и независимой экспертизы кадрового и организационного потенциала фирмы [16].	Сербиновский Б.Ю., Самыгин С.И.
9	Анализ и оценка соответствия структурного и кадрового состава организации ее целям и стратегии развития [2].	Долинин А.Ю.

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

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

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

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

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

Кадровый аудит помогает компаниям избежать многих проблем в случае проведения проверок государственных проверяющих, а так-

же оптимизирует организацию рабочего процесса. В результате проведения кадрового аудита должны осуществляться консультационная поддержка, аналитическая оценка и независимая экспертиза объектов кадрового аудита.

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

*Задачи кадрового аудита:*

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

Перечень задач кадрового аудита представлен на рис. 20.



Рис. 20. Задачи кадрового аудита

*Объектами кадрового аудита* выступают: кадровая документация; трудовой коллектив организации; методы и принципы управле-

ния персоналом; конкретное направление управления персоналом; организационная структура управления.

*Предмет кадрового аудита* – состояние трудового потенциала, его организационно-трудовых зон и показателей, характеризующих влияние на эффективность деятельности организации [2].

Инициаторами проведения кадрового аудита могут быть как внутренние, так и внешние субъекты аудита: руководство организации или вышестоящих структур, если, например, проведение аудита планируется в филиале какого-либо предприятия; акционеры; государственные исполнительные органы: инспекции, органы власти, судебные исполнители.

Организаторами процесса аудита выступают руководители и сотрудники службы управления персоналом, а также руководители вышестоящих организаций. Исполнителями и участниками процесса могут быть специалисты службы управления персоналом, внутренние и внешние консультанты, эксперты, профсоюзные лидеры, акционеры, клиенты и персонал компании. При организации проверок в государственных органах, как правило, исполнителями кадрового аудита являются специально назначенные и уполномоченные специалисты вышестоящей организации или смежных организаций.

В зависимости от того, кто из субъектов инициирует проведение кадрового аудита, его цели могут быть различными. Например, инспекции по труду РФ чаще всего проверяют качество исполнения трудового законодательства, при этом аудит системы управления персоналом проводится с целью выявления нарушений и отклонений от законодательных норм в одной или всех функциях (процессах) управления персоналом.

Аудит системы управления персоналом может инициироваться и руководством компании. Например, руководство компании заинтересовано в получении информации о возможных рисках в развитии трудового потенциала организации. Тогда целью аудита системы управления персоналом будет изучение влияния различных факторов (функций, ресурсов) на формирование, использование и развитие трудового потенциала. Возможно, руководство заинтересуется, как управление персоналом повлияло на результаты работы конкретного подразделения или всей компании, тогда аудит системы управления

персоналом будет нацелен на изучение объема и качества работы с персоналом в подразделении или во всей компании.

Аудит персонала осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки принципов. Они представлены на рис. 21:



Рис. 21. Принципы проведения кадрового аудита в организации

Основными источниками информации, используемой для проведения аудита персонала, являются законы и инструкции в области управления трудом и трудовыми отношениями, трудовые показатели организации, результаты анкетирования и интервьюирования работников.

Выделяют следующие условия, в которых необходимо проводить мероприятия по кадровому аудиту:

- 1) подготовка и определение стратегии развития организации в целом и программы развития персоналом в частности;
- 2) реорганизация;
- 3) оценка потенциала развития персонала;
- 4) кадровые назначения.

При этом аудит бывает как внешний, так и внутренний. В том и другом случае эксперты должны быть специально подготовлены, обладать высоким профессионализмом и статусом, позволяющим производить независимую оценку.

На практике выделяют четыре основных направления кадрового аудита (рис. 22):



Рис. 22. Направления кадрового аудита в организации

1. *Организационно-технологическое* – 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.

2. *Социально-психологическое* – 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 организацией.

3. *Экономическое* – 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.

4. *Правовое* – это контроль за соблюдением законодательства РФ, условий договоров и уставных документов в кадровых вопросах.

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 [16].

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

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

Кадровый аудит в качестве относительно самостоятельного направления аудиторства начал активно развиваться в последние годы. К этому времени правовые основы регулирования аудиторской деятельности в РФ были сформированы и законодательно закреплены. Они ориентированы на бухгалтерский учет и бухгалтерскую (финансовую) отчетность. В настоящее время правовые основы аудиторской деятельности в РФ определены Федеральным законом «Об аудиторской деятельности».

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

Стандарты устанавливают минимальный уровень исполнения и качества, которого ожидают от аудитора их клиенты и общественность, т.е. служат мерой качества исполнения работы. Аудиторские стандарты должны быть неизменными независимо от спектра деятельности. Они формируют единые базовые нормативные требования

к качеству и надежности аудита, обеспечивающие при их соблюдении определенный уровень гарантии результатов проверки. Стандарты определяют общий подход к проведению аудита; обеспечивают приемлемое качество аудиторской проверки; помогают пользователям понять процесс аудиторской проверки; обеспечивают взаимосвязь отдельных элементов аудиторского процесса.

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

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

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

Все стандарты разделены на три основные группы:

- общие стандарты, определяющие уровень квалификации аудитора, степень его независимости;
- стандарты проведения аудиторской проверки, устанавливающие необходимость планирования работы аудитора, изучения и оценки систем бухгалтерского учета и внутреннего контроля, получения доказательств;
- стандарты составления отчета, предусматривающие виды проверяемой отчетности, соответствие ее принятым нормативным документам, разграничение функций аудитора и администрации организации-клиента, содержание отчетов аудиторов и др.

Поскольку кадровый аудит затрагивает анализ социально-трудовой сферы организации, правовая база для его проведения может быть представлена следующим образом:

1. Трудовое законодательство РФ, включающее в себя Трудовой кодекс РФ и иные федеральные законы, затрагивающие социально-трудовые отношения.
2. Подзаконные нормативные правовые акты, регламентирующие социально-трудовые отношения.
3. Государственные (ГОСТ) и межотраслевые стандарты, нормы, нормативы и методические материалы, регламентирующие во-

просы организации труда. Сюда же можно отнести строительные нормы и правила (СНиП), санитарно-эпидемиологические правила и нормативы (СанПиН), санитарные нормы и правила (СН) и др.

4. Ведомственные нормативные правовые акты в случае ведомственного подчинения организации.

5. Локальные нормативные правовые акты организации, касающиеся организации работы с персоналом и управления. К таким документам можно отнести устав организации, должностные регламенты и инструкции, положения о структурных подразделениях, заводские нормы и т.п.

Информационными источниками для проведения кадрового аудита могут служить:

- законы и инструкции в области управления трудом и трудовыми отношениями;
- показатели эффективности работы организации в целом;
- показатели эффективности работы отдельных подразделений и сотрудников;
- официальная статистическая отчетность организации по кадрам;
- кадровая документация и делопроизводство;
- результаты анкетирования и опросов сотрудников;
- результаты предыдущих исследований и проверок. [26]

### **2.3. Классификации кадрового аудита в современных организациях**

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

По отношению к нормативному регулированию различают обязательный и инициативный аудит (рис. 23).



Рис. 23. Классификационные признаки кадрового аудита

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

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

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

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

Совокупность отличительных свойств внешнего и внутреннего кадрового аудита определяется их содержанием (табл. 15).

Таблица 15

Классификационные характеристики внутреннего и внешнего кадрового аудита

Признак классификации	Внутренний кадровый аудит	Внешний кадровый аудит
Ключевые задачи	Определяются администрацией в распорядительной документации	Формулируются администрацией и отражаются в договоре по оказанию аудиторских услуг
Уровень независимости	Структурное подразделение организации, подчиняется администрации организации	Не зависит и не подчиняется администрации организации
Периодичность проведения	Постоянно	Периодически по требованию организации
Регламентация деятельности	Локальные нормативные акты по проведению аудита в организации	Договор на оказание аудиторских услуг
Объект	Решение отдельных задач по управлению персоналом	Кадровый учет и отчетность по кадрам
Цель	Определяется положением о внутреннем аудите	Определяется договором на оказание аудиторских услуг
Процедуры	Устанавливаются организацией	Выбираются в соответствии со стандартами аудиторской организации
Вид деятельности	Исполнительская	Предпринимательская
Организация работы	Исполнение конкретных заданий администрации	Устанавливается аудитором исходя из общепринятых норм и правил аудиторской проверки
Взаимоотношения	Зависимость от администрации организации	Соблюдение принципа независимости

Субъекты	Работники, состоящие в штате организации	Независимые эксперты, имеющие лицензию на право заниматься этим видом деятельности
Оплата	Оплата труда в соответствии со штатным расписанием	Оплата труда согласно заключенному договору
Ответственность	Перед администрацией за выполнение должностных обязанностей	Перед клиентом и третьими лицами, установленная законодательными и нормативными актами
Отчетность	По мере формирования итоговой информации	Письменное заключение по результатам аудиторских услуг

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

Основанием для выделения *видов кадрового аудита* являются следующие признаки: периодичность проведения; объем проверки; методика анализа; характер принимаемых решений.

*Периодичность проведения:*

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

*Объем проверки:*

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

*Методика анализа:*

- комплексный аудит, при проведении которого используется весь арсенал методов;

– выборочный аудит, при проведении которого используются строго определенные методы, либо анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке.

*Характер принимаемых решений или содержание процесса:*

– *стратегический аудит* (перспективный) направлен на оценку деятельности высшего руководства организации. В первую очередь изучаются кадровая политика и кадровая стратегия организации, их взаимосвязь со стилями, методами и средствами руководства;

– *управленческий аудит* предполагает проверку осуществления линейными руководителями стратегии управления персоналом организации; анализируются организационные, экономические и психологические аспекты управления конкретными подразделениями;

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

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

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

*Кадровый аудит на стратегическом уровне* направлен на деятельность высшего звена управления организацией. Аудиторы изучают стратегию организации посредством интервьюирования основных руководителей, проводят изучение бизнес-планов, определяют динамику изменений. Понимание стратегии имеет исключительное значение для планирования кадровой политики, обеспеченности персоналом, мотивации и стимулирования персонала, на ее достижение и т. д. Необходимо оценить соответствие стратегии фирмы кадровой политике и практике ее реализации.

*Кадровый аудит на функциональном уровне (функционального подразделения)* проводится с целью определения эффективности его

функционирования и определения проблемных зон. На этом уровне исследуются вопросы: соответствуют ли результаты целям, получены ли результаты при наименьших затратах, можно ли упростить или улучшить процедуры управления. Начинается аудит с обзора работы службы управления персоналом. Для этого затрагиваются такие главные области, как законодательство, регламенты по работе с персоналом (рабочие стандарты, описание работ), наем, отбор персонала, обучение и развитие карьеры, оценка исполнения и контроль за деятельностью персонала.

*Кадровый аудит на линейном уровне (линейного управления)* определяет правильность применения линейными руководителями методологии управления персоналом, принятой в организации, оптимальность взаимодействия между линейными руководителями и работниками службы управления персоналом по кадровым вопросам, одобрение и согласие управленческого звена с целями, кадровой политикой, процедурами управления, соблюдения предписаний и требований законодательства о работе.

В зависимости от целей и сроков, условий и глубины проведения кадрового аудита выделяют также три методики его проведения:

- 1) *оперативный аудит (фаст-аудит);*
- 2) *ситуационный аудит;*
- 3) *комплексный аудит.*

*Оперативный аудит* проводится в случае необходимости срочного получения информации об общем состоянии управления персоналом в организации. Основной характеристикой проведения оперативного аудита является быстрота его проведения для немедленного реагирования и получения необходимых сведений, но в сокращенном объеме. Данные такого аудита касаются основных, ключевых позиций деятельности по управлению персоналом, но их должно быть достаточно для принятия срочного управленческого решения. Оперативный аудит проводится в предельно сжатые сроки (до 15 дней), основной принцип – срочность.

*Ситуационный аудит* может проводиться при необходимости получения данных о состоянии трудовой сферы в случае достаточно серьезных кадровых реформ, при внедрении новых кадровых технологий, диагностики конкретного объекта кадрового менеджмента, в том числе службы управления персоналом. Объем диагностируемых

процессов и показателей гораздо шире и анализ более глубок. Сроки проведения – от 15 до 30 дней.

*Комплексный аудит* проводится с целью получения наиболее полной информации о состоянии системы управления персоналом, оценки ее вклада в достижение общеорганизационных целей, принятия стратегически важных решений деятельности организации. Используются при реформировании организации, изменении профиля деятельности и других кардинальных изменениях [26].

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

#### 2.4. Этапы проведения аудита персонала

Для того, чтобы провести аудит персонала в организации необходимо придерживаться четырем основным этапам, представленным на рис. 24.

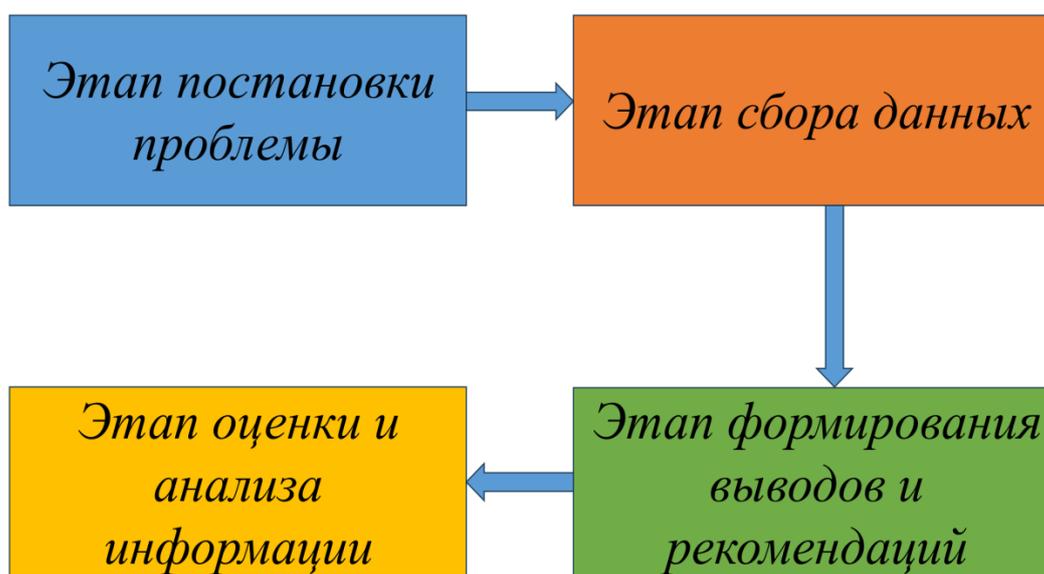


Рис. 24. Ключевые этапы проведения аудита персонала

1. *Этап постановки проблемы.* На этом этапе необходимо изучить информацию о состоянии организации, возможно проведение предварительной диагностики. Определяются направления аудитор-

ского обследования, ключевые проблемы, круг их решения, значимые точки проверки. Проблема должна быть определена по своему содержанию, обозначать расхождение между тем, что происходит в действительности, и тем, что должно быть (например, нехватка квалифицированной рабочей силы, низкая эффективность деятельности персонала и т. п.). Таким образом, предполагается определение текущей ситуации, нормативной ситуации и расхождения между ними. Следует определить, в каких подразделениях эта проблема выявлена, какие подразделения затрагивает и насколько широко она распространилась в организации. Далее проводится разработка общей программы процедур аудита персонала, составляется план-график проведения мероприятий, определяется набор методов и инструментария обследования.

2. *Этап сбора данных.* В зависимости от поставленных перед аудитором целей и задач составляется перечень необходимой информации из оперативных данных, статистических данных, различных проведенных ранее обследований. Кроме того, проводятся установочные экспертные интервью с руководителями подразделений и специалистами.

3. *Этап оценки и анализа информации.* Проходит диагностика изучаемых вопросов, анализ и проверка моделей на соответствие общепринятым стандартам управления. В результате определяются недостатки в процедурах ключевых функций управления.

4. *Этап формирования выводов и рекомендаций.* По результатам аудиторской проверки составляется аудиторское заключение по направлениям совершенствования кадровой политики. Руководство оценивает результаты аудита, принимает решения о реализации рекомендаций [26].

## **2.5. Методы и технологии проведения кадрового аудита персонала**

Многогранность и разнообразие целей аудита в сфере труда и социально-трудовых отношений предполагают применение широкого арсенала различных методов. Метод – это система принципов, приемов, правил, требований, которыми необходимо руководствоваться в

процессе познания. С помощью методов не только познается объект кадрового аудита, но и упорядочивается процесс его организации.

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

- организационно-аналитические;
- социально-психологические;
- экономические.

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

*Социально-психологические методы* предполагают проведение опросов, анкетирования, бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий. Данная группа методов наиболее результативна для оценки основных факторов трудовой мотивации и нахождения резервов совершенствования деятельности организации с субъективных позиций работников, эффективности деятельности администрации и системы вознаграждений и компенсаций и т.д.

*Экономические методы* позволяют путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними (лучшими) в отрасли (группе аналогичных организаций) показателями оценить: конкурентоспособность организации на рынке труда; эффективность функционирования служб управления персоналом; эффективность самого аудита персонала.

Существуют следующие основные подходы к разработке методик кадрового аудита:

- управленческий,
- нормативно-правовой,
- специальный,
- отраслевой.

*Управленческий подход* предполагает разработку методик по различным вопросам управления, например: методик анализа качества управления персоналом, оценки трудовой мотивации, проверки условий труда и т.п.

*Нормативно-правовой подход* предусматривает разработку методик проверки соответствия процедур управления персоналом конкретной организации требованиям законодательства и других нормативных правовых актов Российской Федерации.

*Специальный подход* включает разработку методик диагностики организаций, обладающих специфическими особенностями в силу влияния внешней или внутренней среды (например, в условиях массового высвобождения персонала, банкротства или других кризисных явлений).

*Отраслевой подход* предполагает разработку методик, учитывающих особенности организации, связанные с ее отраслевой (ведомственной) принадлежностью.

Работа кадрового аудитора носит характер исследования, поэтому на практике в этой деятельности выделяют *пять исследовательских подходов*: сравнительный подход, экспертная оценка, статистический подход, подход соответствия, МВО-подход (табл. 16).

Таблица 16

Исследовательские подходы к проведению аудита

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

В рамках *сравнительного подхода* аудитор сравнивает изучаемый объект по сопоставимым признакам с аналогом. Подход наиболее

лее эффективен при сопоставлении отдельных процедур или характеристик объекта, например, сравнение текучести персонала, уровней и систем оплаты труда.

*Экспертная оценка* заключается в использовании в качестве базы сравнения заключения эксперта или опубликованных результатов аналогичного исследования.

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

*Подход соответствия* – выявление степени отклонения полученных аудиторских свидетельств от установленных норм, правил, стандартов. Он эффективен при проверке условий труда и безопасности персонала, деятельности функциональных подразделений и линейных руководителей.

Суть *MBO-подхода* (MBO – управление по целям, management by objectives) заключается в установлении измеримых целей и последующем их сравнении с достигнутыми результатами.

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

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

Характеристика информации для кадрового аудита имеет определенный критерий и содержание:

*Вид информации:*

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

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

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

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

*Так, кадровый аудитор должен владеть:*

– основами организации трудовых отношений, социологии, психологии; прогнозирования и управления трудовыми ресурсами, мотивации персонала к деятельности, приемами и методами прикладной социологии;

– методами и приемами анализа трудовых показателей, выявления резервов повышения производительности труда и оценки социально-экономической эффективности его организации;

– методами оценки состояния технико-технологических, организационных и социально-экономических факторов повышения производительности труда, улучшения использования трудового потенциала и трудовых ресурсов;

– методами нормирования труда, рациональной организации основных трудовых процессов, рабочих мест, режимов труда и отдыха, способами разработки программ и проведения социологических исследований в трудовых коллективах;

– знаниями этики и права;

– навыками формирования кадровой политики организации, управления ее функционированием и др.;

– навыками разработки штатных расписаний, трудовых договоров и осуществления проверки их соблюдения, расходования фонда заработной платы и материального поощрения; проведения тарификации работ и профессий рабочих, аттестации работников, определения потребности организации в квалифицированных кадрах рабочих и специалистов, источников их пополнения, форм подготовки и повышения квалификации работников;

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

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

Аудиторская проверка, как правило, проводится в пять этапов:

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

*На втором этапе* осуществляются:

– формализация идеи проведения аудиторской проверки, определение ее целей, предполагаемой эффективности для организации;

- подбор персонала (внутри организации или вне ее) для организации проверки, его обучение в случае необходимости;
- разработка внутрифирменного документа (приказа, распоряжения), намечающего сроки, задачи исполнителей и участников проверки, инструктаж исполнителей и участников;
- разработка плана сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.

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

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

Следует учитывать, что статистические и иные показатели становятся более доступными и содержательными с точки зрения анализа, если для их сбора, хранения и обработки используются компьютерная техника и современные информационные технологии.

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

*Заключительный – пятый этап* – знаменуется обобщением и представлением оценочных результатов, выводов и рекомендаций. Кроме того, на данном этапе подготавливается аудиторское заключение, являющееся отчетом о результатах аудиторской проверки. В отчете могут быть рассмотрены различные пути совершенствования управления персоналом, включая внедрение новых технологий (информационной, офисной, телекоммуникационной), сформулированы предложения по модификации существующих процедур управления, совершенствованию документации, уточнения. Осуществляется также оценка результативности аудита персонала, заключающаяся, прежде всего, в социально-экономической и социально-психологической эффективности разработанных по итогам проведения аудиторской проверки мероприятий по рационализации организации труда персонала, а также по совершенствованию деятельности кадровой службы организации (рис. 25).



Рис. 25. Ключевые этапы аудиторской проверки персонала

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

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

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

*1. Введение:*

- общая характеристика организации;
- описание проблемной ситуации;
- цели и задачи аудита;
- описание объекта и предмета аудита;
- этапы аудита;
- график проведения аудита;
- аудиторская команда;

- способы сбора информации;
- методы анализа информации.

## *2. Аналитическая часть:*

### *2.1. Анализ персонала:*

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

### *2.2. Оценка управленческого потенциала и кадровых процессов:*

- общая характеристика менеджеров подразделений;
- понимание и принятие стратегических задач, стоящих перед персоналом;
- способность принимать согласованные решения;
- понимание и принятие правил командной работы и индивидуальной ответственности;
- оценка осуществления основных кадровых процессов.

### *2.3. Оценка организационной структуры управления персоналом:*

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

## *3. Рекомендации по повышению результативности деятельности персонала:*

### *3.1. Для руководства организации:*

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

### *3.2. Для линейных менеджеров:*

- суммируют их цели и обязанности в области управления персоналом; в их обязанности могут входить: привлечение к отбору кандидатов на вакансии, обучение персонала, проведение оценки, мотивация персонала;
- дают рекомендации по повышению результативности труда персонала.

3.3. Для менеджеров по управлению персоналом:

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

– даются рекомендации по усилению слабых сторон.

*4. Приложения:*

– документы;

– результаты анкетирования, интервьюирования, опросов персонала;

– результаты инструментальных (расчетных) измерений трудовых показателей, оценок и расчетов эффективности.

В аудиторском заключении возможно указание на то, какими силами возможна реализация той или иной рекомендации. В идеальном случае аудиторы делают прогноз ситуации, если будут выполнены их рекомендации.

Вся информация, в отношении которой выражается мнение аудитора, должна быть упорядочена по функциональному назначению, датирована и подписана. Аудиторское заключение и приложения брошюруются, листы нумеруются [26].

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

### ***Контрольные вопросы***

1. Дайте определение понятия «кадровый аудит», сделайте сравнительную характеристику определений авторов П.Э. Шлендера, И.И. Кулинцева, А.Ю. Долинина.

2. Сформируйте модель кадрового аудита, включающую цель, субъект, объект.

3. Назовите основные принципы аудита. Раскройте содержание принципа «независимость».

4. Сформулируйте подходы к разработке методики кадрового аудита. Раскройте сущность каждого подхода.

5. Назовите методы сбора данных, используемых при кадровом аудите.

6. Назовите методы анализа данных аудиторского исследования. Содержательно охарактеризуйте каждый метод.

7. Какие этапы можно выделить при проведении кадрового аудита? Какова сущность каждого этапа?
8. Назовите виды кадрового аудита.
9. Охарактеризуйте отличительные признаки внешнего и внутреннего кадрового аудита.
10. Раскройте основные признаки классификации кадрового аудита.

***Практическая работа 2. Оптимизация численности персонала организации после проведения кадрового аудита***

*Цель работы:* научиться методике оптимизации численности персонала организации после проведения кадрового аудита в организации.

*Исходные данные:*

Таблица 17

Аналитическая информация, полученная  
по результатам кадрового аудита

Затраты труда (L)	Затраты капитала (K)	Объем выпуска (Q)
0	20	0
1	20	7
2	20	19
3	20	40
4	20	70
5	20	87
6	20	93
7	20	94
8	20	94
9	20	92
10	20	87

*Задание*

Провести оптимизацию численности персонала организации после проведения кадрового аудита по следующему алгоритму:

- 1) Провести расчет среднего и предельного продукта труда;

2) Построить график зависимости затрат труда от объема выпуска продукции и графики зависимости среднего и предельного продукта труда от объема выпуска продукции;

3) Определить оптимальное и эффективное количество сотрудников для организации;

4) Сделать выводы.

### *Ход работы*

1) В основе оптимизации численности персонала организации после проведения кадрового аудита в организации лежит понятие среднего продукта труда и предельного продукта труда.

$$\text{СПТ} = Q/L$$

(1),

где

СПТ – средний продукт труда;

Q – объем выпуска продукции (оказываемых услуг);

L – затраты труда.

$$\text{ППТ} = \Delta Q / \Delta L$$

(2),

где

ППТ – предельный продукт труда;

$\Delta Q$  – приращение объема выпуска продукции (оказываемых услуг);

$\Delta L$  – приращение трудозатрат.

Теперь проведем расчет среднего и предельного продукта труда, используя вышеприведенные формулы 1 и 2.

$$\text{СПТ}_1 = 7/1 = 7$$

$$\text{СПТ}_2 = 19/2 = 9,5$$

$$\text{СПТ}_3 = 40/3 = 13,3$$

$$\text{СПТ}_4 = 70/4 = 17,5$$

$$\text{СПТ}_5 = 87/5 = 17,4$$

$$\text{СПТ}_6 = 93/6 = 15,5$$

$$\text{СПТ}_7 = 94/7 = 13,4$$

$$\text{СПТ}_8 = 94/8 = 11,75$$

$$\text{СПТ}_9 = 92/9 = 10,2$$

$$\text{СПТ}_{10} = 87/10 = 8,7$$

$$\text{ППТ}_1 = (7-0) / (1-0) = 7$$

$$\text{ППТ}_2 = (19-7) / (2-1) = 12$$

$$\text{ППТ}_3 = (40-19) / (3-2) = 21$$

$$\text{ППТ}_4 = (70-40) / (4-3) = 30$$

$$\text{ППТ}_5 = (87-70) / (5-4) = 17$$

$$\text{ППТ}_6 = (93-87) / (6-5) = 6$$

$$\text{ППТ}_7 = (94-93) / (7-6) = 1$$

$$\text{ППТ}_8 = (94-94) / (8-7) = 0$$

$$\text{ППТ}_9 = (92-94) / (9-8) = -2$$

$$\text{ППТ}_{10} = (87-92) / (10-9) = -5$$

Для упрощения аналитического исследования, внесем все данные в табл.18.

Таблица 18

Расчеты среднего и предельного продукта труда организации

Затраты труда (L)	Затраты капитала (K)	Объем выпуска (Q)	СПТ	ППТ
0	20	0	-	-
1	20	7	7	7
2	20	19	9,5	12
3	20	40	13,3	21
4	20	70	17,5	30
5	20	87	17,4	17
6	20	93	15,5	6
7	20	94	13,4	1
8	20	94	11,75	0
9	20	92	10,2	-2
10	20	87	8,7	-5

2) Построим график зависимости затрат труда от объема выпуска продукции и графики зависимости среднего и предельного продукта труда от объема выпуска продукции. При этом данные графики должны располагаться четко друг под другом. (рис. 26-27)

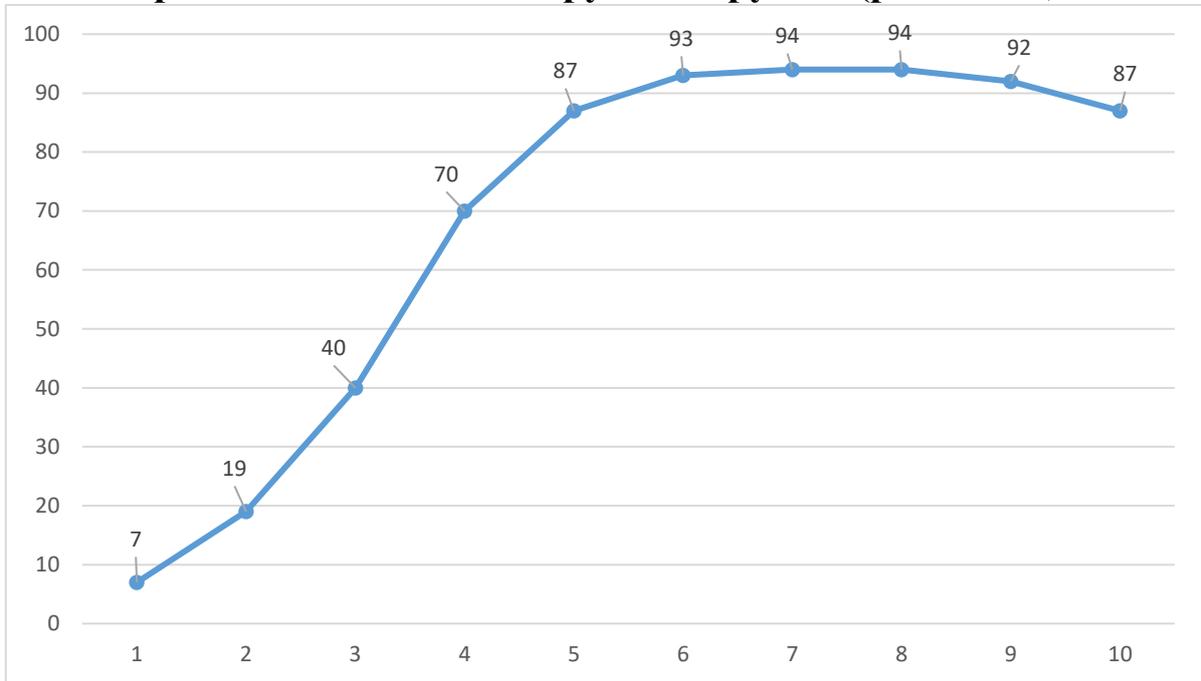


Рис. 26. График зависимости затрат труда от объема выпуска продукции

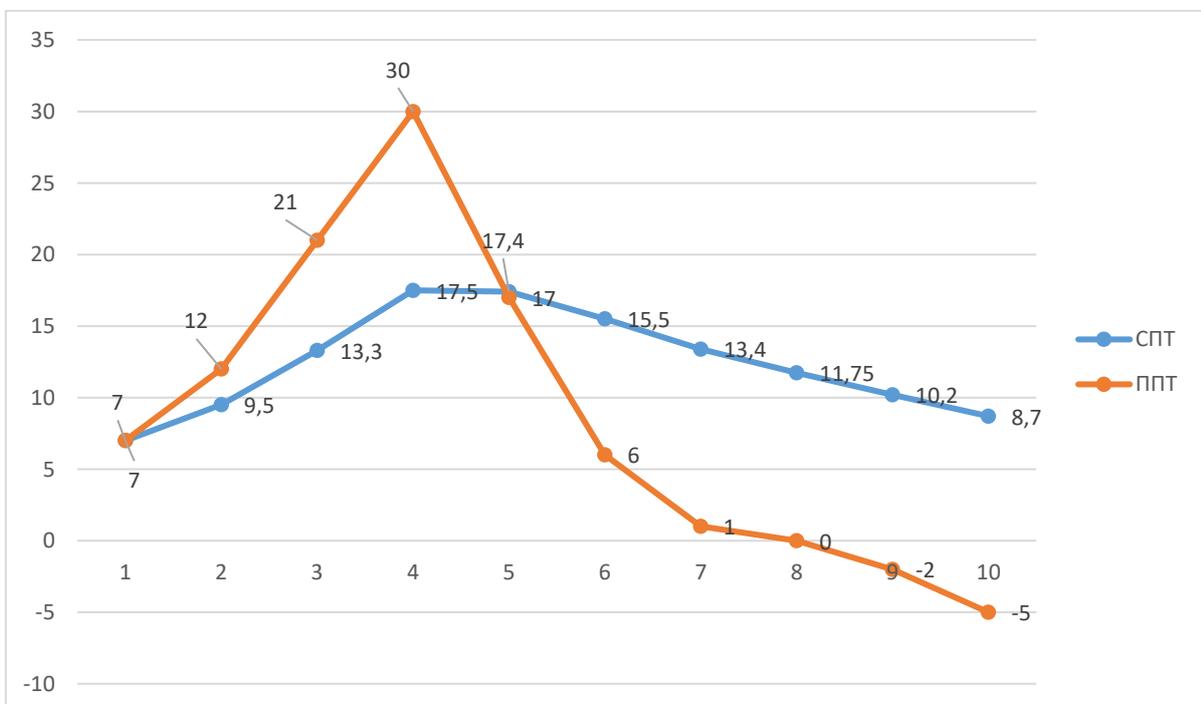


Рис. 27. Графики зависимости среднего и предельного продукта труда от объема выпуска продукции

3) Определим оптимальное и эффективное количество сотрудников для организации.

Для того, чтобы это сделать необходимо проанализировать следующую информацию: предельный продукт труда всегда положительный, когда растет объем выпуска продукции и отрицательный при его снижении. Оптимальное количество сотрудников получается в том случае, когда объем выпуска продукции максимален, а значение предельного продукта равно нулю. Эффективное количество сотрудников можно определить по темпам прироста объема выпуска продукции, пока приросты высоки, добавление каждой единицы целесообразно.

Смотрим внимательно на рисунки.

Оптимальное количество сотрудников – 8 человек, так как по условиям они производят максимальный объем выпуска 94 единицы и предельный продукт труда при этом объеме равен нулю.

Эффективное количество сотрудников – 5 человек, так как предельных продукт до этого количества имеет довольно высокие темпы прироста объема выпуска, а после него они сильно замедляются.

4) Вывод: исходя из проведенных расчетов по результатам кадрового аудита можно сделать вывод о том, что организации для эффективной работы 5 сотрудников, а для оптимальной 8. Привлечение сотрудников свыше 8 человек неэффективно, так как 9 и больше человек дают отрицательное значение предельного продукта труда.

На основе варианта, назначаемого преподавателем, необходимо провести оптимизацию численности персонала организации после проведения кадрового аудита в организации (табл. 19):

*Варианты заданий к практической работе №2*

Таблица 19

L	K	Объем выпуска (Q) по вариантам				
		1	2	3	4	5
0	20	0	0	0	0	0
1	20	15	16	16	15	14
2	20	54	50	46	35	34
3	20	78	69	64	62	64
4	20	88	87	81	87	85
5	20	100	95	89	97	100
6	20	103	96	91	100	106
7	20	105	96	91	100	106

8	20	105	88	87	94	106
9	20	98	72	75	84	100
10	20	88	52	52	72	92

- 1) Провести расчет среднего и предельного продукта труда;
- 2) Построить график зависимости затрат труда от объема выпуска продукции и графики зависимости среднего и предельного продукта труда от объема выпуска продукции;
- 3) Определить оптимальное и эффективное количество сотрудников для организации;
- 4) Сделать выводы.

### *Список рекомендуемой литературы*

1. Базарова, М. У. Кадровый аудит: учебно-методическое пособие / М. У. Базарова. – Улан-Удэ: Бурятская ГСХА им. В.Р. Филиппова, 2022. – 81 с.
2. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для вузов / под общей редакцией Л.В. Фотиной. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 478 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14732-2.
3. Крутикова, В. В. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебное пособие / В. В. Крутикова, М. А. Соломахин. – Воронеж: Мичуринский ГАУ, 2020. – 71 с. – ISBN 978-5-94664-436-5.
4. Масилова, М. Г. Кадровый аудит: учебное пособие / М. Г. Масилова. – Владивосток: ВВГУ, 2019. – 75 с. – ISBN 978-5-9736-0539-1.

## Тема 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРОВЕДЕНИЯ КАДРОВОГО АУДИТА

### 3.1. Аудит кадрового делопроизводства

*Аудит кадрового делопроизводства* – это комплексный анализ кадровой документации, проверка её соответствия требованиям российского законодательства и локальных нормативных актов, устанавливающих порядок ведения кадрового делопроизводства. Правильная организация кадрового делопроизводства очень важна, однако не все руководители уделяют ей должного внимания, что в будущем чревато потенциальными рисками, например, при возникновении трудовых споров [13].

Аудит кадрового делопроизводства необходим в случаях:

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

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

ративным, возникающим в результате плановой или внеплановой проверки контролирующих органов [13].

При проверке кадровой документации необходимо руководствоваться имеющимися нормами права (таб. 20).

Таблица 20

Нормы права, регламентирующие различные аспекты работы с кадровыми документами

№	Группа правовых норм	Наименование нормы права
1	Общие правоустанавливающие законы Российской Федерации	Трудовой кодекс РФ. Гражданский кодекс РФ. Кодекс РФ об административных правонарушениях. Уголовный кодекс РФ
2	Государственные стандарты в сфере работы с документами	ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов». ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007 «Управление документами. Общие требования». ГОСТ Р 51141-98 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения
3	Общероссийские классификаторы технико-экономической и социальной информации	Общероссийский классификатор специальностей по образованию (ОКСО). Общероссийский классификатор управленческой документации (ОКУД). Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР)
4	Регламентация порядка работы и оформления документов по кадрам	Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных». Постановление Правительства РФ от 16.04.2003 № 225 «О трудовых книжках» (вместе с «Правилами ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей»). Постановление Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты»
5	Составление и использование номенклатурных дел, хранение документов по кадрам	Федеральный закон от 22.10.2004 № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации»

Наличие обязательных кадровых документов в любой организации обусловлено нормами Трудового кодекса РФ, их проверка производится в первую очередь (табл. 21).

Таблица 21

Перечень обязательных кадровых документов

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

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

- коллективный договор (если между работодателем и сотрудниками достигнуто соглашение об этом);
- график сменности (ст. 103 ТК РФ);
- перечень должностей с ненормированным рабочим днем (ст. 101 ТК РФ);
- договор о полной материальной ответственности (ст. 244, 245 ТК РФ);
- положение о коммерческой тайне (ФЗ от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне») и пр.

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

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

- журнал учета трудовых договоров особенно полезен в случае большого количества принимаемых на работу сотрудников, а также при заключении срочных трудовых договоров, чтобы можно было отследить даты их окончания. Это продиктовано требованием, установленным ст. 79 ТК РФ, согласно которой о прекращении срочного трудового договора в связи с истечением срока его действия работник должен быть предупрежден не менее чем за три календарных дня до увольнения. В противном случае условие о срочном характере трудового договора утрачивает силу, и он считается заключенным на неопределенный срок (ст. 58 ТК РФ);
- журнал учета приказов по личному составу требуется для точного учета порядковых номеров кадровых приказов. В зависимости от количества сотрудников фирмы можно вести один журнал на все

приказы: прием, перевод, увольнение и т.д., либо каждый вид приказов регистрировать в отдельном журнале;

– журнал ознакомления с локальными нормативными актами. Необходимость его ведения следует из ст. 68 ТК РФ, согласно которой с локальными нормативными актами работодатель должен знакомить работника под подпись при его приеме на работу еще до подписания трудового договора.

Аудит кадрового делопроизводства завершается составлением заключения, в котором описано текущее состояние дел, указаны проблемы и возможные последствия, рекомендации по устранению выявленных нарушений трудового законодательства и недочетов (табл. 22).

Таблица 22

Нарушение требований трудового законодательства и их последствия

Выявленные нарушения	Нарушенный нормативный акт	Возможное последствие	Рекомендации по устранению
<b>Штатное расписание организации и документы по оплате труда</b>			
Установлена вилка окладов в штатном расписании	Статьи 3, 20, 22, 132 ТК РФ. Несоблюдение принципа одинаковой оплаты за равный труд	Административный штраф от 1000 до 50 000 руб. либо приостановление деятельности организации на срок до 90 суток (ст. 5.27 КоАП РФ)	Создать дифференцированную систему оплаты труда, например, ввести доплату за дополнительную квалификацию в рамках профессиональной деятельности
<b>Трудовые книжки</b>			
В пункт «Сведения о поощрении» внесена запись о приеме на работу	Пункт 3.1 Инструкции по заполнению трудовых книжек	Административный штраф от 1000 до 50 000 руб. либо приостановление деятельности организации на срок до 90 суток (ст. 5.27 КоАП РФ)	Оформить вкладыш в трудовую книжку и перенести в него внесенные в раздел «Сведения о поощрении» записи

Приказы об увольнении работника			
В основании расторжения не указывается часть статьи ТК РФ	Ст. 84.1 ТК РФ	Административный штраф от 1000 до 50 000 руб. либо приостановление деятельности организации на срок до 90 суток (ст. 5.27 КоАП РФ)	Обращать внимание на данный пункт
Правила внутреннего трудового распорядка			
Локальный нормативный акт отсутствует в организации	Ст. 189, 190, 372 ТК РФ	Административный штраф от 1000 до 50 000 руб. либо приостановление деятельности организации на срок до 90 суток (ст. 5.27 КоАП РФ)	Принять и утвердить Правила внутреннего трудового распорядка в соответствии с нор

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

- соответствие содержания и оформления документов российскому законодательству;
- оформление решений по кадрам и доведение до персонала сведений об изменениях в работе;
- правильное оформление документов работников (трудовых книжек, соглашений и заявлений);
- наличие и оформление бумаг по учёту кадров: приказы о приёме на работу и увольнении, распоряжения о предоставлении отпусков и командировок, личные карточки рабочих, табели учёта времени, должностные инструкции;
- наличие локальных актов о взаимодействии с работниками (коллективный договор, положение о порядке обработки персональных данных, правила поведения на рабочем месте, правила внутреннего распорядка) и ознакомление ними [26].

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

### 3.2. Аудит регламентов социально-трудовых отношений

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

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

- не противоречить Трудовому кодексу, иным федеральным законам, указам Президента и постановлениям Правительства Российской Федерации;

- не содержать норм, ухудшающих положение работников по сравнению с трудовым законодательством, законами субъектов Российской Федерации, нормативными актами органов местного самоуправления, а также соглашениями и коллективными договорами.

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

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

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

При анализе коллективного договора необходимо обратить внимание на цель заключения данного документа. Как правило, целью являются создание условий, максимально способствующих стабиль-

ной и производительной работе, успешному долгосрочному развитию организации, росту престижа и деловой репутации, а также установление социально-трудовых прав и гарантий, улучшающих положение работников по сравнению с действующим законодательством и тем самым повышающих уровень их жизни [22].

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

- обязательства, нормирующие важные условия труда, к которым в первую очередь относятся организация и оплата труда, режим труда и отдыха, охрана труда и здоровья, льготы для отдельных категорий работников;

- обязательства, регулирующие отношения, тесно связанные с трудовыми: вопросы занятости, высвобождения, переобучения и т.п.;

- нормы, регулирующие социальное обслуживание работников, среди них: социальный пакет, компенсации и дотации, санитарно-бытовое обслуживание и др.;

- обязательства работодателя и нормы социального обеспечения, в том числе жильем, медицинскими и другими видами страхования.

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

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

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

Так же, как и в коллективном договоре, обязательства, принимаемые в социальном кодексе, являются преимущественно дополнительными по отношению к законодательству. Они обращены как к

работникам, так и к неработающим пенсионерам и, в более широком плане, к партнерам, государству и гражданскому обществу; рассчитаны на солидарные инициативные действия и партнерское взаимодействие с работниками, государством и обществом.

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

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

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

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

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

- содействует решению жилищных проблем работников.

Часть социальных обязательств организации предполагает активное участие самих работников в повышении уровня своего благосостояния через доленое финансирование отдельных программ, накопление собственных средств, инициативное и предприимчивое трудовое поведение в целом, что соответствует современной модели адресной системы социальной политики [26].

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

### 3.3. Аудит регламентации кадровых процессов

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

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

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

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

При проверке ПВТР следует:

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

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

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

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

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

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

– нередко в ПВТР прописывают вид дисциплинарных взысканий, не предусмотренных законом. Например, штрафы, лишение премии, понижение в должности, строгий выговор и т.д. Установленный

ст. 192 ТК РФ перечень дисциплинарных взысканий, применяемых в отношении работника, является исчерпывающим и содержит только замечание, выговор и увольнение по соответствующим основаниям. Кроме того, типичным нарушением является отсутствие положения о порядке наложения и снятия дисциплинарных взысканий и конкретных видов нарушения трудовой дисциплины, в результате которых может наступить наказание;

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

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

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

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

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

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

– проверка комплектности имеющейся документации: сверка имеющейся документации с перечнем документации, наличие которой обязательно в соответствии с требованиями законодательства;

– оценка правильности оформления документации: проверка соответствия учетной и распорядительной документации;

– проверка содержания документации по охране труда: проверка содержания инструкций, программ инструктажей, положений, должностных инструкций и т.д.

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

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

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

Основные аспекты проверки:

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

*Аттестация* – одна из форм деловой оценки персонала, установление соответствия уровня знаний и квалификации работника занимаемой им должности или должности, на которую он претендует. Главной целью аттестации является определение соответствия сотрудника своей должности на основе объективной оценки его профессиональной деятельности. Поэтому при аудите локального нормативного акта важно понять, как руководство организации использует аттестацию в системе управления персоналом.

Основные направления проверки:

- определение и анализ категорий работников, подлежащих аттестации;
- анализ применяемых видов, оснований и периодичности проведения аттестации;
- анализ и оценка состава аттестационной комиссии;
- анализ соответствия применяемых при аттестации работников методов деловой оценки и критериев оценки конкретным условиям организации;
- анализ соответствия применяемых при аттестации работников критериев оценки их профессиональной деятельности требованиям трудового законодательства, других федеральных законов, а также локальных актов организации;
- анализ достоверности выводов и рекомендаций аттестационной комиссии;
- оценка реализации результатов аттестации;
- оценка документационного обеспечения аттестационного процесса, в том числе анализ оформления результатов аттестации, ознакомления аттестованного работника с результатами аттестации;
- оценка направленности и эффективности аттестационных процессов в организации.

Анализ работы с *резервом кадров* позволяет определить, насколько организация ориентирована на своевременное замещение вакансий по должностям руководителей за счет внутренних резервов. Главная цель работы с кадровым резервом – своевременное обеспечение рабочих мест руководителями нужного уровня квалификации, обладающими соответствующими личными качествами и опытом работы.

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

- реализуемые виды резерва и источники кадрового резерва;
- критерии отбора кандидатов для включения в резерв;
- методы формирования списка резерва;
- периодичность корректировки и обновления списков резерва;
- сроки прохождения общей, специальной и индивидуальной программы подготовки;
- методы приобретения теоретических знаний и практических навыков;
- контроль выполнения индивидуальных планов подготовки работников, зачисленных в резерв;
- основания для исключения кандидатов из состава резерва;
- реализация плана кадрового роста;
- замещение руководящих должностей, в том числе назначение работников из резерва [26].

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

### **3.4. Аудит кадрового потенциала**

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

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

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

Аудит кадрового потенциала организации представляет системный подход к оценке коллективного трудового потенциала и условий его реализации, направленный на повышение эффективности работы предприятия [22].

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

*Анализ кадрового состава и кадровой ситуации* осуществляется по следующим направлениям:

1. *Оценка укомплектованности кадрового состава.* Уровень обеспеченности предприятия персоналом определяется сравнением фактического количества работников с плановой потребностью (штатной численностью). Особое внимание уделяется при этом обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных для производства специальностей. Рассчитываются и анализируются абсолютные и относительные отклонения численности персонала. Абсолютный излишек (недостаток) работников определяется сопоставлением фактического и планового (штатного) числа работников:

$$\text{Абсолютное отклонение} = Ч_{\text{факт}} - Ч_{\text{план}}. \quad (3),$$

где

$Ч_{\text{факт}}$  – фактическое количество работников организации, чел;

$Ч_{\text{план}}$  – плановое количество работников организации, чел.

2. *Анализ движения кадров* имеет принципиальное значение в расстановке персонала, так как обеспечивает замещение вакантных мест и соблюдение плановой карьеры работников.

Это направление кадрового аудита включает исследование формы, динамики и причин движения рабочей силы; коэффициентов сменяемости, стабильности и текучести кадров, направления и интенсивность перемещений внутри предприятия; состояния дисциплины труда. Здесь же может быть проанализирована естественная убыль кадров организации.

Движение кадров состоит из следующих процедур:

– повышение в должности или квалификации;

- перемещение на равнозначную должность в другое подразделение в силу производственной необходимости или изменения характера труда;
- понижение в должности по результатам аттестации;
- увольнение из организации по объективным причинам или причинам текучести кадров.

Для характеристики движения персонала применяются следующие показатели (табл. 23).

Таблица 23

Показатели по движению персонала

Показатель	Расчетная формула
Коэффициент оборота персонала ( $K_{об}$ )	$K_{об} = \text{Колич. принятого и уволенного персонала} / \text{Среднесписочная численность персонала}$
Коэффициент оборота по приему персонала ( $K_{пр}$ )	$K_{пр} = \text{Колич. принятого персонала} / \text{Среднесписочная численность персонала}$
Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{в}$ )	$K_{в} = \text{Колич. уволившихся работников} / \text{Среднесписочная численность персонала}$
Коэффициент текучести кадров ( $K_{тк}$ )	$K_{тк} = \text{Колич. ув. по собств. желан. и за наруш. труд. дис.} / \text{Среднесписочная численность персонала}$
Коэффициент интенсивности текучести кадров ( $K_{ит}$ )	$K_{ит} = \text{Частный коэффициент текучести} / \text{Общий коэффициент текучести}$
Коэффициент постоянства состава персонала ( $K_{пс}$ )	$K_{пс} = \text{Колич. работников, проработавших год} / \text{Среднесписочная численность персонала}$
Коэффициент замещения ( $K_{з}$ )	$K_{з} = (\text{Колич. принятых} - \text{Колич. Выбывших}) / \text{Среднесписочная численность персонала}$
Коэффициент внутренней мобильности персонала ( $K_{вм}$ )	$K_{вм} = \text{Колич. работников, сменивших должн. за год} / \text{Среднесписочная численность персонала}$

3. *Анализ профессионально-квалификационного состава* позволяет оценить обеспеченность организации необходимым персоналом и рациональность его использования, а также потребность в обучении работников. Проводить данный анализ следует как по всей совокупности, так и дифференцированно по отдельным профессиям, должностям и категориям. Это трудоемкий процесс, который осуществляется по следующим направлениям (табл. 24).

Таблица 24

Направление и содержание деятельности анализа профессионально-квалификационной структуры персонала

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

4. *Анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам* позволяет рассмотреть персонал организации в разрезе социальных, психофизиологических и мотивационных потребностей различных категорий работников.

При этом анализируются следующие показатели:

- половозрастная структура персонала;
- структура персонала по уровню образования;

- структура персонала по трудовому стажу, стажу работы по специальности, в организации, в занимаемой должности;
- структура персонала по семейному положению;
- структура персонала по обеспеченности жильем и условиям проживания;
- количество работников, имеющих право на льготы и ограничения по труду в соответствии с трудовым законодательством (студенты, несовершеннолетние работники, пенсионеры, инвалиды, различные категории работников-женщин, работники вредных производств и др.).

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

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

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

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

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

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

производства и потенциальных возможностей работников. Принято различать мотивационный, моральный, творческий, психофизиологический и профессионально-квалификационный потенциал.

Основными качественными трудовыми показателями являются:

- участие в рационализаторстве, изобретательстве, профессиональных конкурсах и т.п.;
- поиск неиспользованных резервов;
- повышение уровня образования, квалификации, культуры труда, способность к обучению;
- ориентация на овладение новыми знаниями и умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности;
- расширение профессионального профиля, трудовая карьера;
- участие в работе общественных организаций, управлении предприятием;
- интерес к выработке и принятию хозяйственных решений;
- управленческая (штабная) культура, в том числе культура обсуждения и принятия управленческих решений, культура ведения документации;
- показатели интенсивности и тяжести труда;
- показатели заболеваемости (общей, профессиональной);
- показатели работоспособности персонала;
- удовлетворенность трудом, должностным статусом;
- показатели отношения к труду;
- состояние социально-психологического климата в коллективе;
- состояние трудовой дисциплины;
- умение проектировать
- строить процесс реализации деятельности, ориентируясь на результат и условия;
- инновационный потенциал – способность сотрудников организации принимать нестандартные, нетрадиционные решения;
- сверхнормативная активность – ориентация сотрудников организации на превышение задач, которые были перед ними поставлены, способность делать всегда немного больше, чем было приказано.

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

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

Данный анализ начинается с установления планового объема рабочего времени, исчисляемого методом вычитания из числа дней в году праздничных, отпускных дней и потерь рабочего времени из расчета среднего числа часов работы одного среднесписочного работника за год, месяц. Затем плановый объем рабочего времени соотносится с фактическим, реальным объемом рабочего времени, величина которого зависит от численности работников, продолжительности рабочего периода в днях и рабочего дня в часах, количества отработанных человеко-часов. Сравнение плановых показателей с фактическими обнаруживает потери рабочего времени в абсолютных единицах и процентах.

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

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

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

Кроме того, отдельно следует выделить потери рабочего времени, связанные с *абсентеизмом*. Отметим, что под абсентеизмом по-

нимается уклонение от выполнения трудовых обязанностей без уважительной причины. Уровень абсентеизма определяется как отношение количества рабочего времени, пропущенного персоналом в течение определенного периода (например, года), к общему объему рабочего времени организации за данный период времени. Снижение потерь рабочего времени представляет собой потенциал увеличения производительности труда, не требующий дополнительных капитальных вложений и позволяющий быстро получить отдачу.

Одно из центральных мест среди аудиторских процедур занимает анализ *динамики производительности труда*. Целью анализа производительности труда является установление уровня и динамики производительности труда, степени использования резервов для ее роста, обеспечение прибыльности и конкурентоспособности организации. Производительность труда характеризуется соотношением результатов и затрат труда, т.е. отношением количества продукции, произведенной за период времени, к количеству ресурсов, потребленных для создания этой продукции.

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

К *обобщающим показателям* относятся: среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции на одного рабочего в натуральном выражении, а также среднегодовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении.

*Частные показатели* – затраты времени на производство единицы продукции определенного вида (трудоемкость продукции) или выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час.

*Вспомогательные показатели* характеризуют затраты времени на выполнение определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени [26].

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

### 3.5. Аудит организационной структуры управления персоналом

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

В рамках аудита осуществляется: оценка места службы управления персоналом в общей организационной структуре и оценка структуры службы управления персоналом, ее соответствия стратегическим целям организации.

Функциональное разделение труда в системе управления персоналом анализируется посредством: оценки штатной структуры служб/отделов, осуществляющих функции управления персоналом; функционального разделения труда и взаимодействия между руководителями различного уровня, влияния данных взаимоотношений на процесс управления персоналом (табл. 25).

Таблица 25

#### Показатели аудита организационной структуры системы управления персоналом

Объект аудита	Показатель
Служба управления персоналом	1) Коэффициент количественной укомплектованности службы; 2) Коэффициент качественной укомплектованности службы управления персоналом.
Линейные руководители	1) Коэффициент качественной укомплектованности линейных руководителей; 2) Уровень административной нагрузки; 3) Степень вовлеченности линейных руководителей в процесс принятия кадровых решений.
Коммуникации	1) Степень взаимодействия служб управления персоналом линейными руководителями и другими подразделениями; 2) Коэффициент скорости принимаемых решений; 3) Коэффициент качества предоставляемой информации; 4) Коэффициент дублирования функций управления.
Качество функций управления	1) Коэффициент использования технических средств управления при выполнении функций; 2) Коэффициент организации рабочих мест исполнителей; 3) Коэффициент нормирования труда исполнителей функций; 4) Коэффициент регламентации функций управления; 5) Коэффициент использования рабочего времени в производственных подразделениях, зависящих от работы аппарата управления.

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

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

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

*Оценка деятельности службы управления персоналом* – планомерно организованный процесс, направленный на соотнесение издержек и результатов, связанных с непосредственной деятельностью службы управления персоналом и соизмерением этих результатов с итогами работы всей организации [16].

Аудит деятельности базируется на определении содержания и показателей оценки деятельности службы управления персоналом, которые можно рассматривать как итоговые индикаторы их работы (рис. 28).



Рис. 28. Направления оценки службы управления персоналом

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

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

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

По этим показателям обычно судят об эффективности службы управления персоналом.

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

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

Группа качественных показателей включает в себя:

*Профессионально-квалифицированный потенциал:*

- профессиональная структура персонала – соответствие профессионального уровня специалистов службы целям, задачам, стратегии развития организации;

– квалификационная структура персонала – соответствие квалификационного уровня сотрудников службы решаемым ими задачам, выполняемым функциям;

– образовательный уровень специалистов службы: соответствие уровня, профиля образования выполняемой работе;

– структура персонала по стажу работы может рассматриваться как по профилю, так и по стажу работы в организации;

– частота повышения квалификации сотрудниками.

*Психофизиологический потенциал:*

– половозрастная структура персонала – соотношение групп работников по гендерному и возрастному признакам;

– интенсивность труда – оценивается двумя основными показателями: плотность рабочего времени и темп труда (скорость выполнения рабочих операций);

– показатели заболеваемости (общий и профессиональный).

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

*Мотивационный потенциал:*

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

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

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

*Подбор и адаптация персонала:* % вакансий, закрытых внешними кандидатами за счет внутренних переводов; средний показатель закрытия вакансий по различным источникам; средняя стоимость за-

полнения вакансии; выполнение плана по найму (ежемесячного, годового); текучесть общая по организации и ключевым позициям; % вакансий, заполненных из состава кадрового резерва; среднее время заполнения одной вакансии; % работников, прошедших испытательный срок; средние затраты на адаптацию одного работника; средние затраты на подготовку одного наставника; индекс лояльности работников.

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

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

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

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

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

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

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

Оценка уровня эффективности деятельности службы управления персоналом может осуществляться посредством анализа выполнения функций общего управленческого характера (планирования, организации, координации и контроля работы по управлению персоналом), анализа реализации которых может быть произведен на основе следующих показателей (табл. 26).

Таблица 26

Показатели оценки уровня эффективности деятельности службы управления персоналом

Функция	Показатель
Уровень организации планирования работы по управлению персоналом	<p>1.1. Наличие/отсутствие концепции и планов по управлению персоналом.</p> <p>1.2. Степень соответствия концепции и планов по управлению персоналом с планами развития организации в целом.</p> <p>1.3. Факт закрепления обязанностей по планированию кадровых мероприятий за отдельными сотрудниками.</p> <p>1.4. Статус участников (должностной, профессионально-квалификационный), имеющих отношение к планированию работы по управлению персоналом.</p> <p>1.5. Объем полномочий участников, имеющих отношение к планированию работы по управлению персоналом.</p> <p>1.6. Фактическое участие высшего руководства организации в разработке планов по управлению персоналом.</p> <p>1.7. Фактический уровень исполнения планов и бюджетов.</p>
Уровень организации работы службы управления персоналом	<p>2.1. Наличие/отсутствие должностных инструкций специалистов службы.</p> <p>2.2. Качество должностных инструкций (соответствие выполняемым функциям, нормам законодательства).</p> <p>2.3. Уровень развития материально-технической базы службы.</p> <p>2.4. Уровень организации труда сотрудников службы.</p> <p>2.5. Качество организации коммуникаций между подразделениями по вопросам управления персоналом:                      – количество обращений в службу руководителей структурных подразделений;                      – степень эффективности, полезности взаимодействия.</p> <p>2.6. Факт использования новых или оптимизации проверенных кадровых технологий, методов и процедур.</p>

Уровень координации действий внутри службы управления персоналом	<p>3.1. Наличие/отсутствие, уровень разделения обязанностей между специалистами службы.</p> <p>3.2. Наличие/отсутствие разграничения ответственности за выполнение работы между специалистами службы.</p> <p>3.3. Уровень согласования совместных действий специалистов службы, линейных и высших руководителей.</p>
Уровень организации контроля работы службы по управлению персоналом	<p>4.1. Наличие/отсутствие в положении о структурном подразделении сведений о контроле деятельности службы.</p> <p>4.2. Факт использования службой управления персоналом различных видов контроля (предварительный, текущий, заключительный).</p> <p>4.3. Наличие/отсутствие разработанных инструментов контроля (стандартов, планов, мониторинга и др.).</p> <p>4.4. Факт закрепления обязанностей по контролю функций за отдельными исполнителями.</p> <p>4.5. Факт проведения заседаний комиссий, специальных социологических исследований.</p> <p>4.6. Наличие/отсутствие отчетов о состоянии управления персоналом в организации.</p> <p>4.7. Факт информирования работников о результатах контроля, степень информированности работников.</p>

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

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

Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом – формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с показателями других организаций и с целями организации [26].

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

### **3.6. Аудит кадровых процессов**

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

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

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

Основными составляющими аудита кадровых процессов можно назвать:

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

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

Теперь разберем более подробно основные составляющие аудита кадровых процессов.

## **1) Аудит кадровой политики организации.**

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

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

## **2) Аудит найма и увольнения персонала.**

*Аудит найма* – оценка эффективности управления процессом подбора и отбора персонала. Эффективность найма определяет, насколько потенциальный работник способен выполнять конкретные профессиональные функции и насколько его производственное поведение обеспечивает достижение внутренних целей организации.

Основные источники информации:

- штатное расписание;
- положения о структурных подразделениях;
- должностные инструкции, описания работ и должностей;
- внутренние заявки кадровой службы о потребности в вакансиях;
- документы по учету кадров;
- коллективный договор;
- трудовые договоры;
- локальные акты организации, регламентирующие систему отбора кандидатов, требования к ним и методы отбора.

Основные методы, применяемые аудитором: наблюдение, сопоставление и анализ документов, контент-анализ, опросные методы.

Анализируя действенность механизма набора и отбора персонала, аудитор определяет:

- технологию планирования потребности в персонале;
- технологию и особенности работы с источниками набора;
- систему требований к персоналу, претендующему на вакансии;
- технологию отбора кандидатов на вакантные должности;
- эффективность найма персонала.

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

Далее необходимо собрать сведения, характеризующие эффективность процесса:

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

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

- показатели текучести кадров по персоналу, принятому за последнее время: месяц, три месяца, полугодие, год;
- статистика нарушений режима труда среди вновь принятых работников по видам, причинам и периодам нарушений (нарушения трудового распорядка, режима технологии, техники безопасности); сведения о последствиях нарушений (ущерб);
- показатели производительности, качества труда вновь принятых работников.

Такая последовательность работы позволит составить свод характеристик для оценки затрат на подбор и отбор персонала и оценить их эффективность.

Оценка затрат на отбор и подбор персонала включает анализ следующих показателей:

- оплата труда работников, фактически связанных с процессом подбора и отбора персонала;

- финансовые затраты на размещение объявлений и рекламу вакансий, договоры с кадровыми агентствами, изготовление анкет, вопросников, методик тестирования;

- амортизация специального оборудования для тестирования.

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

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

Для анализа целесообразно выявить следующие данные:

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

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

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

- 4) сведения о мероприятиях по сокращению и высвобождению персонала, в ходе которого проверяется:

- обоснованность выводов работодателя о необходимости сокращения (высвобождения) персонала, оптимизационный характер сокращений;

- правовой характер и итоги консультаций работодателя и выборного профсоюзного органа в период времени, превышающий два месяца до официального уведомления об увольнении;
- влияние отдельных мероприятий и их совокупности на профессионально-квалификационную характеристику персонала;
- обоснованность предложений работодателя о принципах и критериях подхода к персональному сокращению;
- целесообразность и эффективность мер, альтернативных сокращению: обучение и переобучение персонала; сокращение рабочего времени и временные отпуска с частичной компенсацией потерь заработной платы;
- затраты по мероприятиям: на организационное и финансовое обеспечение альтернативных сокращению мер и возможный эффект, который может быть достигнут; на проведение сокращения: законодательно обусловленные льготы и компенсации, возможные судебные издержки, частичные потери имиджа организации (в том числе, рост недоверия к работодателю);
- степень и своевременность информирования персонала о причинах и задачах планируемых организационных изменений.

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

### **3) Аудит адаптации персонала.**

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

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

Анализируя действенность механизма адаптации персонала, аудитор определяет:

- особенности организационного обеспечения адаптации вновь принятого персонала (ответственные за процесс участники процесса);
- используемые методы адаптации, оценку их эффективности;
- наличие программы адаптации по категориям работников;
- наличие института наставничества;
- проблемы, возникающие в период адаптации и др.

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

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

Такой анализ позволит оценить эффективность процесса адаптации работников.

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

- общее представление об организации: тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения;
- оплата труда в организации;
- дополнительные льготы: виды страхования; выходные пособия; пособия по болезни и т.п.;
- возможности обучения на работе;
- охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведе-

ния при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;

- отношения работников с профсоюзом; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; дисциплина и взыскания;

- питание, комнаты отдыха, другие социальные услуги.

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

- представление сотрудникам подразделения;

- функции подразделения, цели и приоритеты; структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями;

- обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы.

#### **4) Аудит аттестации, обучения и развития персонала.**

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

Главная цель аттестации заключается в установлении соответствия сотрудника своей должности на основе объективной оценки его профессиональной деятельности. Аттестация проводится для рациональной расстановки кадров, организации их обучения и эффективного использования. Поэтому при проведении кадрового аудита важно понять, как руководство организации использует аттестацию в системе управления персоналом.

Сегодня, несмотря на актуальность в нашей стране, аттестация персонала на практике применяется далеко не во всех организациях, что связано с тем, что российское законодательство не обязывает всех без исключения работодателей проводить аттестацию своих работников.

Обязательная аттестация установлена федеральными законами и иными нормативными правовыми актами в отношении отдельных категорий персонала, к которым относятся:

- государственные служащие;
- руководители государственных и муниципальных унитарных предприятий;
- авиационный персонал и другие работники транспорта, связанные с обеспечением безопасности;
- работники опасных производственных объектов;
- отдельные категории научно-педагогических работников.

Другие категории работников могут проходить процедуру аттестации на основании локального акта организации, регламентирующего этот процесс, принимаемого в соответствии с действующим законодательством с учетом мнения представительного органа работников.

В современных организациях накоплены различные методики проведения аттестации персонала. Общим ключевым моментом для всех методов аттестационных оценок является определение критериев оценки деятельности работников, которые пока законодательством не установлены. Отсюда особую актуальность приобретает поиск критериев, на основе которых возможно провести объективную оценку персонала.

В литературе и публикациях по управлению персоналом единого подхода к критериям аттестации персонала не отмечено. Критерии оценки деятельности работников можно разделить на три основные группы:

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

Основные источники информации:

- штатное расписание;
- положения о структурных подразделениях;
- должностные инструкции, описания работ и должностей;
- документы по учету кадров;
- коллективный договор;
- трудовые договоры;
- локальные акты организации, регламентирующие порядок проведения аттестации персонала.

Основные направления проверки:

- определение и анализ категорий работников, подлежащих аттестации;
- анализ применяемых видов, оснований и периодичности проведения аттестации;
- анализ и оценка состава аттестационной комиссии;
- анализ соответствия применяемых при аттестации работников методов деловой оценки и критериев оценки конкретным условиям организации;
- анализ соответствия применяемых при аттестации работников критериев оценки их профессиональной деятельности требованиям трудового законодательства, других федеральных законов, а также локальных актов организации;
- анализ достоверности выводов и рекомендаций аттестационной комиссии;
- оценка реализации результатов аттестации;
- оценка документационного обеспечения аттестационного процесса, в том числе анализ оформления результатов аттестации, ознакомления аттестованного работника с результатами аттестации;
- оценка направленности и эффективности аттестационных процессов в организации.

По результатам аттестации работник может быть оставлен в прежней должности, переведен с его согласия на другую работу или уволен. Кроме того, аттестационная комиссия может дать рекомендации о направлении работника на обучение с целью повышения квалификации, повышении заработной платы, поощрении и т.п.

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

Основные направления и комплексные задачи проверки:

- 1) оценка существующей системы обучения, переподготовки, повышения квалификации сотрудников с точки зрения количества прошедших обучение, объема и затрат на обучение и т.п.;
- 2) оценка деятельности структур в организации, отвечающих за обучение и развитие персонала;

3) оценка соответствия качества образовательных программ современным требованиям, условий, в которых проходит обучение персонала;

4) оценка эффективности обучения через анализ фактических результатов деятельности прошедших обучение сотрудников, изменения показателей производительности труда, мотивации к труду и социально-психологического климата и т.д.

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

Источники информации:

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

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

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

$$П_1 = Ч_0 / Ч \quad (4),$$

где

Ч<sub>0</sub> – число обученных за год сотрудников компании;

Ч – общая численность сотрудников организации;

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

$$П_2 = К_0 \times В / К \quad (5),$$

где

К<sub>0</sub> – количество посетивших курс сотрудников;

В – средняя продолжительность курса в человеко-днях;

К – число сотрудников в организации;

3) стоимость одного курса обучения на одного обучаемого:

$$П_3 = C / Ч_0 \quad (6),$$

где

С – стоимость всех курсов, пройденных сотрудниками;

Ч<sub>0</sub> – численность обученных сотрудников;

4) затраты на обучение относительно фонда зарплаты:

$$З_{\text{фот}} = З_0 / \text{ФОТ} \quad (7),$$

где

З<sub>0</sub> – затраты на обучение;

ФОТ – фонд оплаты труда.

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

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

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

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

Данные методы позволяют определить состояние (изменение) следующих показателей:

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

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

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

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

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

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

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

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

Кадровый резерв организации формируется для решения трех главных задач:

1) потребность в ротации кадров, занимающих руководящие позиции в течение длительного времени, на более молодые;

2) создание кадрового резерва на случай неожиданной отставки, ухода ключевых работников;

3) обеспечение наибольшей эффективности функционирования организации за счет планирования кадрового резерва, т.е. возможности заранее просчитывать карьерный рост ключевых работников.

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

Основные источники информации:

- штатное расписание;
- организационно-распорядительная документация по переводу работников на другую работу (приказы, распоряжения);
- локальные акты организации, регламентирующие порядок формирования кадрового резерва.

Анализ работы с резервом кадров включает следующие основные направления проверки:

1. Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала (кадрового резерва). В рамках этого направления проверки необходимо провести:

- анализ и проектирование управленческой деятельности в организации;
- анализ системы продвижения персонала в организации.

2. Анализ порядка формирования резерва включает:

- анализ реализуемых видов резерва;
- анализ источников кадрового резерва;
- оценку принципов формирования резерва;
- анализ критериев отбора кандидатов для включения в резерв;
- оценку методов формирования списка резерва;
- анализ периодичности корректировки и обновления списков резерва.

3. Анализ организации и осуществления целевой подготовки работников, включенных в списки резерва для замещения руководящих должностей. Это направление проверки включает анализ планирования профессиональной подготовки сотрудников, зачисленных в резерв. По каждому работнику, включенному в кадровый резерв, необходимо:

- определить сроки прохождения общей, специальной и индивидуальной программы подготовки;
- методы приобретения теоретических знаний и практических навыков;

– эффективность профессиональной подготовки.

4. Оценка работы с резервом предполагает:

– оценку эффективности методов работы с сотрудниками, включенными в резерв выдвижения;

– оценку качества планирования профессиональной подготовки сотрудников;

– оценку эффективности контроля за выполнением индивидуальных планов подготовки работников, зачисленных в резерв;

– анализ оснований для исключения кандидатов из состава резерва;

– оценку организации контроля за выполнением намеченных мероприятий.

5. Анализ реализации резерва включает:

– анализ реализации плана кадрового роста;

– анализ замещения руководящих должностей, в том числе назначение работников, зачисленных в резерв;

– оценку результативности методов планирования карьеры.

6. Оценка документационного обеспечения работы с кадровым резервом.

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

### **5) Аудит мотивации и стимулирования труда.**

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

Цели аудита мотивации и стимулирования персонала зависят от:

– целей руководителя;

– особенностей состояния и работы организации (ее размера, источника финансирования, типа кадровой политики и т.д.);

– состояния рынка труда (высокая текучесть кадров в отдельных отраслях или застой по ключевым профессиям).

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

1) единовременные поощрительные выплаты:

– вознаграждения по итогам работы за год (квартал, месяц),

- вознаграждения за выслугу лет (стаж работы),
  - единовременные (разовые) премии;
  - 2) материальные неденежные формы поощрения:
    - выдаваемые работникам акции,
    - ценные подарки, поездки;
  - 3) моральные формы поощрения (благодарности, грамоты, похвала и др.);
  - 4) составляющие социальной политики организации, обеспечивающие:
    - организацию и условия труда (состояние рабочих мест, обеспечение питания, отдыха);
    - бытовые условия работников (возможность приобретения жилья, получения ссуды);
    - организацию досуга (спортивные залы, бассейн, театр, к/театр, клубы по интересам);
    - поддержание здоровья (в санаториях, профилакториях, группах здоровья, домах отдыха и т.п.).
- Показателями при проведении аудита могут быть:
- принципы и частота премиальных выплат;
  - коэффициент охвата работников неденежными формами поощрения;
  - общее количество выдаваемых наград и коэффициент охвата работников по подразделениям;
  - уровень санитарно-гигиенических условий труда;
  - количество дней временной нетрудоспособности;
  - доля работников, поправивших свое здоровье в санаториях, домах отдыха и т.п.;
  - наличие и строительство объектов социально-культурного назначения.

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

дится оценка областей демотивации, требующих оперативной коррекции.

Основные источники информации:

- коллективный договор;
- должностные инструкции;
- трудовые договоры;
- паспорта рабочих мест;
- документы, подтверждающие выплаты и расходы, связанные с льготами и компенсациями работникам, занятым на работах с вредными условиями труда;
- локальные акты и документы организации в сфере условий труда и его безопасности (например, инструкции по охране труда, сертификаты безопасности, протоколы инструментальных измерений уровней производственных факторов);
- планы экономического и социального развития;
- отчетные данные о выполнении намеченных мероприятий по социальному развитию организации.

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

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

По результатам оценки составляются рекомендации по изменению стратегии, структуры, процедур и содержания системы мотивации персоналом [26].

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

### ***Контрольные вопросы***

1. Какими основными нормативными актами необходимо руководствоваться при проверке кадровой документации?
2. Раскройте сущность аудита регламентации кадровых процессов?
3. Назовите основные показатели, позволяющие оценить текущее состояние процесса найма?
4. Определите цель и задачи аудита кадрового потенциала?
5. Перечислите показатели оценки движения персонала?
6. Перечислите показатели, применяемые для оценки производительности труда?
7. Что представляет собой аудит службы управления персоналом?
8. Опишите методику проведения аудита службы управления персоналом по направлениям?
9. Что представляет собой аудит кадровых процессов? Определите его объект и предмет. Какие направления аудита кадровых процессов Вы можете назвать? В чем сущность каждого из направлений?
10. В чем специфика процессов набора, отбора, подбора и найма персонала? Опишите методику проведения аудита формирования кадрового состава?
11. Что представляет собой аудит адаптации персонала? Какие методы можно применять для анализа?
12. Что представляет собой аудит мотивации и стимулирования персонала? Как связаны такие направления аудита кадровых процессов, как аудит вознаграждений и аудит мотивации и стимулирования персонала?

### ***Практическая работа 3. Проведение краткой формы кадрового аудита в организации***

*Цель работы:* овладеть навыками проведения краткой формы кадрового аудита в организации. Приобрести навыки расчета коэффициентов движения персонала, аналитических таблиц и графиков по основным показателям кадровой работы, а также научиться формировать выводы по результатам кадрового аудита.

Исходные данные:

Таблица 27

Основные трудовые показатели, полученные по результатам  
кадровой работы организации

Показатель	Ед. изм.	Период		
		2019	2020	2021
Показатели движения рабочей силы				
Число принятых сотрудников	чел.	31	13	16
Число уволенных сотрудников	чел.	5	106	38
Число сотрудников, которые уволились по собственному желанию	чел.	3	86	20
Число сотрудников, уволенных по инициативе руководства	чел.	0	0	0
Число сотрудников, уволенных в связи с выходом на пенсию или по истечению срока действия трудового договора	чел.	2	20	18
Число сотрудников, проработавших весь отчетный период	чел.	816	741	716
Среднесписочное число сотрудников	чел.	821	847	754
Показатели функциональной структуры персонала				
АУП (Руководители)	чел.	71	73	68
Специалисты	чел.	248	251	219
Служащие	чел.	422	445	391
Рабочие+МОП	чел.	80	78	76
Возрастная структура персонала				
Менее 18 лет	чел.	30	30	29
От 18 до 25 лет	чел.	90	92	87
От 26 до 36 лет	чел.	205	208	183
От 37 до 50 лет	чел.	347	372	331
Более 50 лет	чел.	149	145	124
Структура персонала по уровню образования				
Неполное среднее	чел.	0	0	1
Среднее	чел.	10	12	9
Среднее специальное	чел.	168	170	155
Высшее	чел.	643	665	589
Структура персонала по стажу работы				
до 1 года	чел.	30	41	7
1-2 года	чел.	64	81	42
2-5 лет	чел.	239	235	219
свыше 5 лет	чел.	488	490	486

Гендерная структура				
Мужчины	чел.	182	189	167
Женщины	чел.	639	658	587
Дополнительные показатели по персоналу организации				
Численность персонала, получивших дополнительное образование в общей численности персонала	чел.	205	220	195
Число персонала, получившее продвижение по должности по результатам аудита	чел.	15	18	10
Число персонала, сменившего сферу деятельности в рамках организации	чел.	2	3	1
Число кандидатов, которые прошли профессиональную подготовку	чел.	10	18	13
Число кандидатов, состоящих в кадровом резерве организации	чел.	50	53	47

### Задание

Провести краткий кадровой аудит организации по следующему алгоритму:

- 1) Провести аудит движения рабочей силы в организации;
- 2) Провести аудит функциональной структуры, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов;
- 3) Провести аудит возрастной структуры организации, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов;
- 4) Провести аудит структуры персонала по уровню образования, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов;
- 5) Провести аудит структуры персонала по стажу работы, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов;
- 6) Провести аудит гендерной структуры, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов;
- 7) Провести аудит персонала, получившего дополнительное профессиональное образование (в том числе профессиональная переподготовка, стажировка, повышение квалификации), используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов;

8) Провести аудит персонала, получившего повышение по должности после дополнительного обучения, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов;

9) Провести аудит персонала, попавшего под ротацию в рамках организации, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов;

10) Провести аудит кандидатов, состоящих в кадровом резерве организации, которые прошли профессиональную подготовку, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов;

11) Сформировать общие выводы по результатам кадрового аудита.

### *Ход работы*

1) Для аудита движения рабочей силы в организации рассчитаем и проанализируем динамику за 2019-2021 гг. следующих показателей:

а) Коэффициент оборота по приему кадров ( $K_{пр}$ ):

$$K_{пр} = \frac{Ч_{прин.}}{Ч_{срсп}} \times 100\% \quad (8),$$

где  $Ч_{прин.}$  – число принятых сотрудников;

$Ч_{срсп}$  – среднесписочное число сотрудников.

Рассчитаем коэффициент оборота по приему кадров за 2019-2021 гг.:

$$K_{пр2019} = \frac{31}{821} \times 100 = 3,78$$

$$K_{пр2020} = \frac{13}{847} \times 100 = 1,53$$

$$K_{пр2021} = \frac{16}{754} \times 100 = 2,12$$

б) Коэффициент оборота по выбытию персонала ( $K_{выб}$ ) рассчитывается по формуле:

$$K_{выб} = \frac{Ч_{выб}}{Ч_{срсп}} \times 100\% \quad (9),$$

где  $Ч_{выб}$  – число уволенных сотрудников за определенный период.

Рассчитаем коэффициент по выбытию персонала за 2019-2021 гг.:

$$K_{\text{выб}2019} = \frac{5}{821} \times 100 = 0,61$$

$$K_{\text{выб}2020} = \frac{106}{847} \times 100 = 12,51$$

$$K_{\text{выб}2021} = \frac{38}{754} \times 100 = 5,04$$

в) Коэффициент текучести кадров ( $K_T$ ) рассчитывается по формуле:

$$K_T = \frac{\text{Ч}_{\text{усж}} + \text{Ч}_{\text{уир}} + \text{Ч}_{\text{уп}}}{\text{Ч}_{\text{срсп}}} \times 100\% \quad (10),$$

где  $\text{Ч}_{\text{усж}}$  – число сотрудников, которые уволились по собственному желанию;

$\text{Ч}_{\text{уир}}$  – число сотрудников, уволенных по инициативе руководства;

$\text{Ч}_{\text{уп}}$  – число сотрудников, уволенных в связи с выходом на пенсию или по истечению срока действия трудового договора.

Рассчитаем коэффициент текучести кадров за 2019-2021 г.:

$$K_{T2019} = \frac{3+0+2}{821} \times 100 = 0,61$$

$$K_{T2020} = \frac{86+0+20}{847} \times 100 = 12,51$$

$$K_{T2021} = \frac{20+0+18}{754} \times 100 = 5,04$$

г) Коэффициент постоянства персонала ( $K_P$ ) рассчитывается по формуле:

$$K_P = \frac{\text{Ч}_P}{\text{Ч}_{\text{срсп}}} \quad (11),$$

где  $\text{Ч}_P$  – число сотрудников, проработавших весь отчетный период.

Рассчитаем коэффициент постоянства персонала за 2019-2021 гг.:

$$K_{п2019} = \frac{816}{821} = 0,99$$

$$K_{п2020} = \frac{741}{847} = 0,87$$

$$K_{п2021} = \frac{716}{754} = 0,95$$

д) Коэффициент восполнения персонала ( $K_{восп}$ ) рассчитывается по формуле:

$$K_{восп} = \frac{Ч_{прин}}{Ч_{выб}} \quad (12),$$

где  $Ч_{прин}$  – число принятых сотрудников;

$Ч_{выб}$  – число уволенных сотрудников за определенный период.

Рассчитаем коэффициент восполнения персонала за 2019-2021

гг.:

$$K_{восп2019} = \frac{31}{5} = 6,2$$

$$K_{восп2020} = \frac{13}{106} = 0,12$$

$$K_{восп2021} = \frac{16}{38} = 0,42$$

Результаты расчетов представим в табл. 28 .

Динамика показателей движения персонала  
организации за 2019-2021 г.

Таблица

28

Коэффициенты	Период, год		
	2019	2020	2021
1. По приему персонала ( $K_{пр}$ ),%	3,78	1,53	2,12
2. По выбытию персонала ( $K_{выб}$ ),%	0,61	12,51	5,04
3. Текучести кадров ( $K_{т}$ ), %	0,61	12,51	5,04
4. Постоянства персонала ( $K_{п}$ )	0,99	0,87	0,95
5. Восполнения персонала ( $K_{восп}$ )	6,2	0,12	0,42

По результатам аудита динамики движения персонала организации и рис. 29 коэффициент по приему персонала имеет следующую динамику: в 2019 г. он составлял 3,78%, в 2020 г.

уменьшился на 2,25% и составил 1,53%, а в 2021 г. возрос на 0,59% и составил 2,12%.

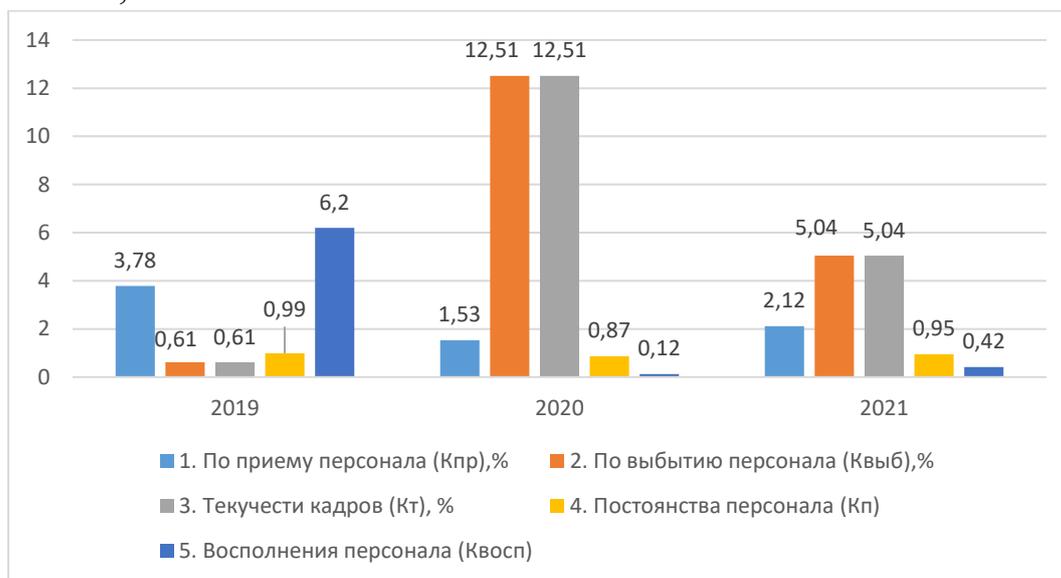


Рис. 29. Динамика показателей движения персонала организации за 2019-2021 г.

Коэффициенты по выбытию персонала и текучести кадров в 2019 г. составили 0,61%, в 2020 г. наблюдается резкое увеличение показателя на 11,9%, значение составило 12,51%; а в 2021 г. значение показателей сократилось на 7,47% и составило 5,04%. Коэффициент постоянства персонала в 2019 г. составлял 0,99, к 2020 г. он сократился на 0,12 и составил 0,87, а в 2021 г. наблюдается рост показателя до 0,95 (на 0,08). Значение коэффициента восполнения персонала показывает динамику к уменьшению за 2019-2021 год с 6,2 до 0,42. Полученные значения показывают то, что в организации наблюдается высокий уровень текучести кадров. Это происходит из-за сокращения персонала. Восполнение персонала происходит в основном за счет набора молодых, неопытных специалистов, которые начали работу в организации совсем недавно.

2) Провести аудит функциональной структуры, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов.

а) Удельный вес административно-управленческого аппарата в общей численности персонала ( $Y_{ауп}$ ) рассчитывается по формуле:

$$Y_{ауп} = \frac{Ч_{ауп}}{Ч_{общ}} \times 100\% \quad (13),$$

где  $Ч_{ауп}$  – численность административно-управленческого аппарата;

$Ч_{общ}$  – общая численность персонала.

Рассчитаем удельный вес административно-управленческого аппарата в общей численности персонала за 2019-2021 г.:

$$Y_{ауп2019} = \frac{71}{821} \times 100 = 8,65$$

$$Y_{ауп2020} = \frac{73}{847} \times 100 = 8,62$$

$$Y_{ауп2021} = \frac{68}{754} \times 100 = 9,02$$

б) Удельный вес специалистов в общей численности персонала ( $Y_{спец}$ ) рассчитывается по формуле:

$$Y_{спец} = \frac{Ч_{спец}}{Ч_{общ}} \times 100\% \quad (14),$$

где  $Ч_{спец}$  – численность специалистов;

$Ч_{общ}$  – общая численность персонала.

Рассчитаем удельный вес специалистов в общей численности персонала за 2019-2021 г.:

$$Y_{спец2019} = \frac{248}{821} \times 100 = 30,21$$

$$Y_{спец2020} = \frac{251}{847} \times 100 = 29,63$$

$$Y_{спец2021} = \frac{219}{754} \times 100 = 29,04$$

в) Удельный вес служащих в общей численности персонала ( $Y_{служ}$ ) рассчитывается по формуле:

$$Y_{служ} = \frac{Ч_{служ}}{Ч_{общ.}} \times 100\% \quad (15),$$

где  $Ч_{служ}$  – численность служащих;

$Ч_{общ}$  – общая численность персонала.

Рассчитаем удельный вес служащих в общей численности персонала за 2019-2021 г.:

$$Y_{\text{служ}2019} = \frac{422}{821} \times 100 = 51,4$$

$$Y_{\text{служ}2020} = \frac{445}{847} \times 100 = 52,54$$

$$Y_{\text{служ}2021} = \frac{391}{754} \times 100 = 51,86$$

г) Удельный вес рабочих в общей численности персонала ( $Y_{\text{раб}}$ ) рассчитывается по формуле:

$$Y_{\text{раб}} = \frac{Ч_{\text{раб}}}{Ч_{\text{общ.}}} \times 100\% \quad (16),$$

где  $Ч_{\text{раб}}$  – численность рабочих;

$Ч_{\text{общ.}}$  – общая численность персонала.

Рассчитаем удельный вес рабочих в общей численности персонала за 2019-2021 г.:

$$Y_{\text{раб}2019} = \frac{80}{821} \times 100 = 9,74$$

$$Y_{\text{раб}2020} = \frac{78}{847} \times 100 = 9,21$$

$$Y_{\text{раб}2021} = \frac{76}{754} \times 100 = 10,08$$

Результаты расчетов представим в табл. 29 и рис. 30.

Таблица 29

Функциональная структура персонала организации по категориям за 2019-2021 г.

Категория персонала	Период, год					
	2019		2020		2021	
	Числ., чел.	Доля, %	Числ., чел.	Доля, %	Числ., чел.	Доля, %
АУП (Руководители)	71	8,65	73	8,62	68	9,02
Специалисты	248	30,21	251	29,63	219	29,04
Служащие	422	51,40	445	52,54	391	51,86
Рабочие (МОП)	80	9,74	78	9,21	76	10,08
Итого:	821	100	847	100	754	100

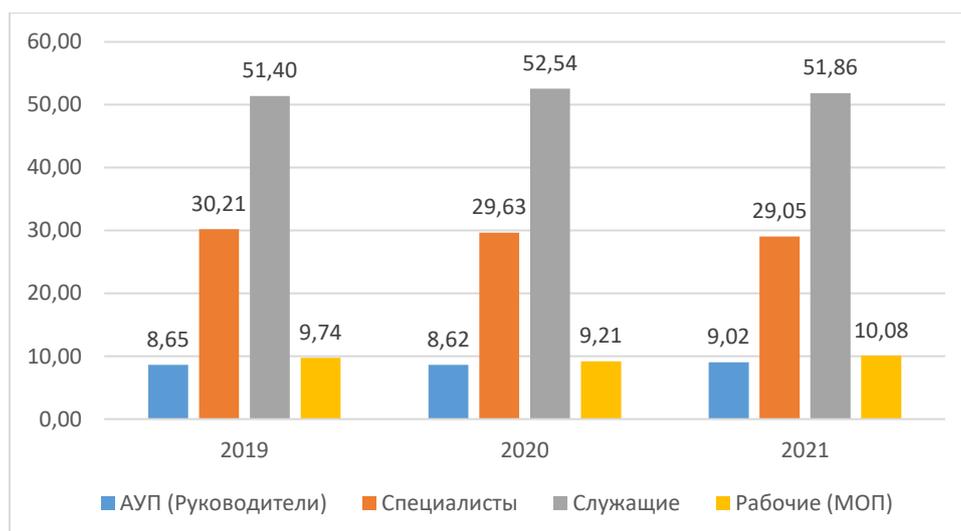


Рис. 30. Функциональная структура персонала организации по категориям за 2019-2021 г.

По рис. 30 можно сделать вывод о том, что, не смотря на снижение общей численности персонала за 2019-2021 год, происходит рост доли сотрудников административно-управленческого аппарата с 2019 по 2021 года с 8,65% до 9,02%, также увеличилась доля служащих с 51,40% до 51,86% и доля рабочих с 9,74% до 10,08% за анализируемый период. В то же время за период с 2019 по 2021 год сократилась только доля специалистов с 30,21% до 29,04% (на 1,17%).

3) Провести аудит возрастной структуры организации, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов

Удельный вес персонала по возрасту в общей численности персонала ( $Y_{\text{возр}}$ ) рассчитывается по формуле:

$$Y_{\text{возр}} = \frac{Ч_{\text{возр}}}{Ч_{\text{общ}}} \times 100\% \quad (17),$$

где  $Ч_{\text{возр}}$  – численность персонала по определенной категории возраста в общей численности персонала.

Рассчитаем удельный вес персонала по четырем категориям возраста:

- I – Менее 18 лет;
- II – От 18 до 25 лет;
- III – От 26 до 36 лет;
- IV – От 37 до 50 лет;

V – Более 50 лет.

За 2019 год удельный вес персонала по возрасту составлял:

$$Y_{\text{возр(I)}} = \frac{30}{821} \times 100 = 3,65$$

$$Y_{\text{возр(II)}} = \frac{90}{821} \times 100 = 10,96$$

$$Y_{\text{возр(III)}} = \frac{205}{821} \times 100 = 24,97$$

$$Y_{\text{возр(IV)}} = \frac{347}{821} \times 100 = 42,27$$

$$Y_{\text{возр(V)}} = \frac{149}{821} \times 100 = 18,15$$

За 2020 год удельный вес персонала по возрасту составлял:

$$Y_{\text{возр(I)}} = \frac{30}{847} \times 100 = 3,54$$

$$Y_{\text{возр(II)}} = \frac{92}{847} \times 100 = 10,86$$

$$Y_{\text{возр(III)}} = \frac{208}{847} \times 100 = 24,56$$

$$Y_{\text{возр(IV)}} = \frac{372}{847} \times 100 = 43,92$$

$$Y_{\text{возр(V)}} = \frac{145}{847} \times 100 = 17,12$$

За 2021 год удельный вес персонала по возрасту составлял:

$$Y_{\text{возр(I)}} = \frac{29}{754} \times 100 = 3,85$$

$$Y_{\text{возр(II)}} = \frac{87}{754} \times 100 = 11,54$$

$$Y_{\text{возр(III)}} = \frac{183}{754} \times 100 = 24,27$$

$$Y_{\text{возр(IV)}} = \frac{331}{754} \times 100 = 43,9$$

$$Y_{\text{возр(V)}} = \frac{124}{754} \times 100 = 16,45$$

Результаты расчетов представим в таб. 30 и рис. 31.

Таблица 30

Возрастная структура персонала  
организации за 2019-2021 г.

Возраст, лет	Период, год					
	2019		2020		2021	
	Числ., чел.	Доля, %	Числ., чел.	Доля, %	Числ., чел.	Доля, %
Менее 18 лет	30	3,65	30	3,54	29	3,85
От 18 до 25 лет	90	10,96	92	10,86	87	11,54
От 26 до 36 лет	205	24,97	208	24,56	183	24,27

Окончание табл. 30

От 37 до 50 лет	347	42,27	372	43,92	331	43,90
Более 50 лет	149	18,15	145	17,12	124	16,45
Итого:	821	100	847	100	754	100

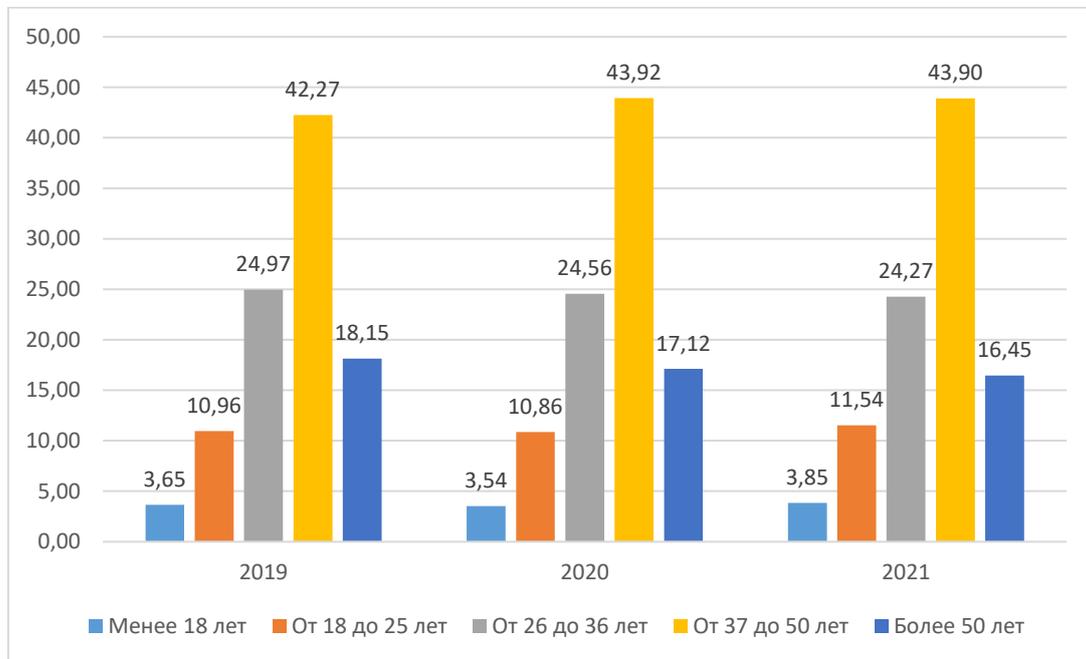


Рис. 31. Возрастная структура персонала организации за 2019-2021 г.

Как видно из табл. 30 и рис. 31 в организации значительных колебаний возрастных групп не наблюдается, однако можно заметить преобладание долей в третьей и четвертой возрастных группах – 26-36 лет и 37-50 лет. Доля группы сотрудников с возрастом младше 18 лет и в диапазоне 18-25 лет за 2019-2021 год возросла с 14,61% до 15,39%. Доля группы персонала в возрастной категории более 50 лет сокращается за анализируемый период с 18,15% до 16,45%, в основном это связано с выходом сотрудников на пенсию.

Общая доля сотрудников в возрасте 26-36 лет и 37-50 лет растет в исследуемом периоде только в долевым эквиваленте (67,24% в 2019 году против 68,17% в 2021 году), а в количественном выражении сокращается (552 человека в 2019 году против 514 человек в 2021 году). Эти две группы составляют основной костяк персонала организации, что говорит о том, что у неё большое количество опытных сотрудников.

Также стоит отметить небольшое падение сотрудников организации, находящихся в возрастной группе более 50 лет. Это происходит из-за увеличения пенсионного возраста в России. Тем не менее, часть из них уходит на пенсию, а часть уже не выносит всей тяготы работы. Это является явным минусом кадровой политики организации.

4) Провести аудит структуры персонала по уровню образования, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов

Удельный вес персонала по уровню образования ( $Y_{\text{образ}}$ ) рассчитывается по формуле:

$$Y_{\text{образ}} = \frac{\text{Ч}_{\text{образ}}}{\text{Ч}_{\text{общ}}} \times 100\% \quad (18),$$

где  $\text{Ч}_{\text{образ}}$  – численность персонала по уровню образования в общей численности персонала.

Рассчитаем удельный вес по уровню образования персонала (высшее, среднее профессиональное, общее среднее, неполное среднее) за 2019-2021 гг.:

$$Y_{\text{непол.ср.2019}} = \frac{0}{821} \times 100 = 0,00$$

$$Y_{\text{ср.образ2019}} = \frac{10}{821} \times 100 = 1,22$$

$$Y_{\text{ср.спец.образ2019}} = \frac{168}{821} \times 100 = 20,46$$

$$Y_{\text{высш.образ2019}} = \frac{643}{821} \times 100 = 78,32$$

$$Y_{\text{непол.ср.2020}} = \frac{0}{847} \times 100 = 0,00$$

$$Y_{\text{ср.образ2020}} = \frac{12}{847} \times 100 = 1,42$$

$$Y_{\text{ср.спец.образ2020}} = \frac{170}{847} \times 100 = 20,07$$

$$Y_{\text{высш.образ2020}} = \frac{665}{847} \times 100 = 78,51$$

$$Y_{\text{непол.ср.2021}} = \frac{1}{754} \times 100 = 0,13$$

$$Y_{\text{ср.образ2021}} = \frac{9}{754} \times 100 = 1,19$$

$$Y_{\text{ср.спец.образ2021}} = \frac{155}{754} \times 100 = 20,56$$

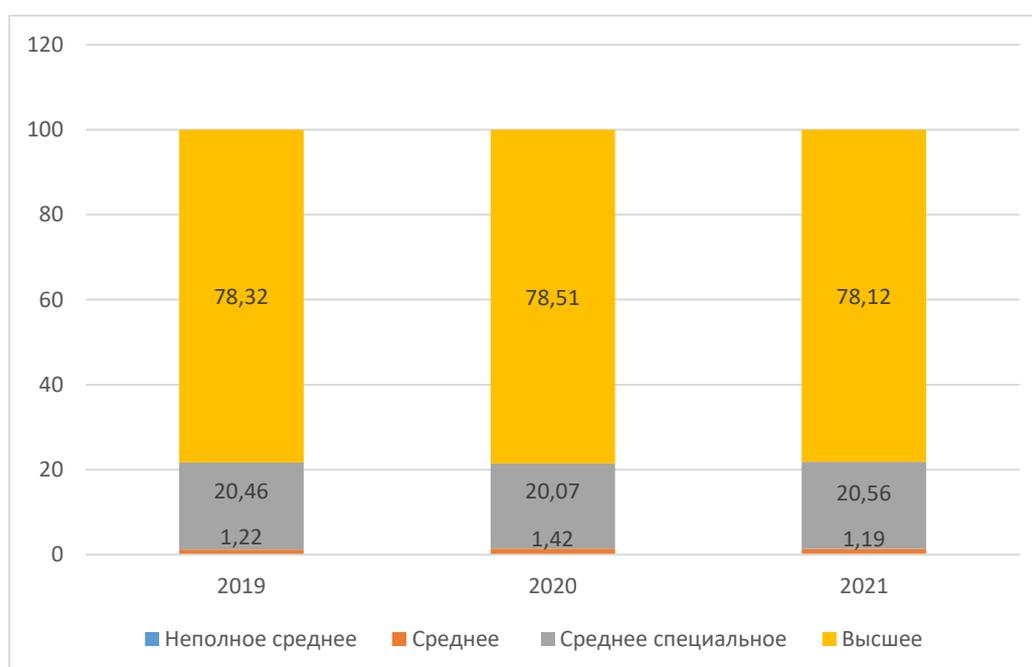
$$Y_{\text{высш.образ2021}} = \frac{589}{754} \times 100 = 78,12$$

Результаты расчетов представим в таб. 31 и рис. 32.

Таблица 31

**Структура персонала организации по  
уровню образованию за 2019-2021 г.**

Уровень образования	Период, год					
	2019		2020		2021	
	Числ., чел.	Доля, %	Числ., чел.	Доля, %	Числ., чел.	Доля, %
Неполное среднее	0	0	0	0	1	0,13
Среднее	10	1,22	12	1,42	9	1,19
Среднее специальное	168	20,46	170	20,07	155	20,56
Высшее	643	78,32	665	78,51	589	78,12
Итого:	821	100	847	100	754	100



**Рис. 32. Структура персонала организации  
по уровню образованию за 2019-2021 г.**

Из табл. 31 и рис. 32 видно, что в структуре образования организации особых изменений нет. За весь анализируемый период (2019-2021 г.) наибольшую долю занимают сотрудники с высшим образованием (78,32%-78,12%), доля специалистов с средним специальным тоже довольно высока 20,46%-20,56%.

Доля сотрудников со средним образованием довольно маленькая за 2019-2021 год – 1,22%-1,19%. Доля сотрудников с

неполным средним образованием присутствует только в 2021 году и составляет незначительные 0,13%. В целом доля сотрудников с высшем и среднем специальным образованием очень высокая. Подобная тенденция говорит о том, что уровень образования и профессиональных знаний работников организации довольно высокий.

5) Провести аудит структуры персонала по стажу работы, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов.

Удельный вес персонала по продолжительности трудового стажа ( $Y_{\text{стаж}}$ ) рассчитывается по формуле:

$$Y_{\text{стаж}} = \frac{Ч_{\text{стаж}}}{Ч_{\text{общ}}} \times 100\% \quad (19),$$

где  $Ч_{\text{стаж}}$  – численность персонала по продолжительности трудового стажа.

Рассчитаем удельный вес персонала по четырем категориям продолжительности трудового стажа:

I – до 1 года;

II – от 1 до 2 лет;

III – от 2 до 5 лет;

IV – свыше 5 лет.

За 2019 год удельный вес персонала по продолжительности трудового стажа составлял:

$$Y_{\text{стаж(I)}} = \frac{30}{821} \times 100 = 3,65$$

$$Y_{\text{стаж(II)}} = \frac{64}{821} \times 100 = 7,80$$

$$Y_{\text{стаж(III)}} = \frac{239}{821} \times 100 = 29,11$$

$$Y_{\text{стаж(IV)}} = \frac{488}{821} \times 100 = 59,44$$

За 2020 год удельный вес персонала по продолжительности трудового стажа составлял:

$$Y_{\text{стаж(I)}} = \frac{41}{847} \times 100 = 4,84$$

$$Y_{\text{стаж(II)}} = \frac{81}{847} \times 100 = 9,56$$

$$Y_{\text{стаж(III)}} = \frac{235}{847} \times 100 = 27,74$$

$$Y_{\text{стаж(IV)}} = \frac{490}{847} \times 100 = 57,85$$

За 2021 год удельный вес персонала по продолжительности трудового стажа составлял:

$$Y_{\text{стаж(I)}} = \frac{7}{754} \times 100 = 0,93$$

$$Y_{\text{стаж(II)}} = \frac{42}{754} \times 100 = 5,57$$

$$Y_{\text{стаж(III)}} = \frac{219}{754} \times 100 = 29,05$$

$$Y_{\text{стаж(IV)}} = \frac{486}{754} \times 100 = 64,46$$

Результаты расчетов представим в таб. 32 и рис. 33.

Таблица 32

Структура персонала организации по продолжительности  
трудового стажа за 2019-2021 г.

Возраст, лет	Период, год					
	2019		2020		2021	
	Числ., чел.	Доля, %	Числ., чел.	Доля, %	Числ., чел.	Доля, %
до 1 года	30	3,65	41	4,84	7	0,93
1-2 года	64	7,80	81	9,56	42	5,57
2-5 лет	239	29,11	235	27,74	219	29,05
свыше 5 лет	488	59,44	490	57,85	486	64,46
Итого:	821	100	847	100	754	100

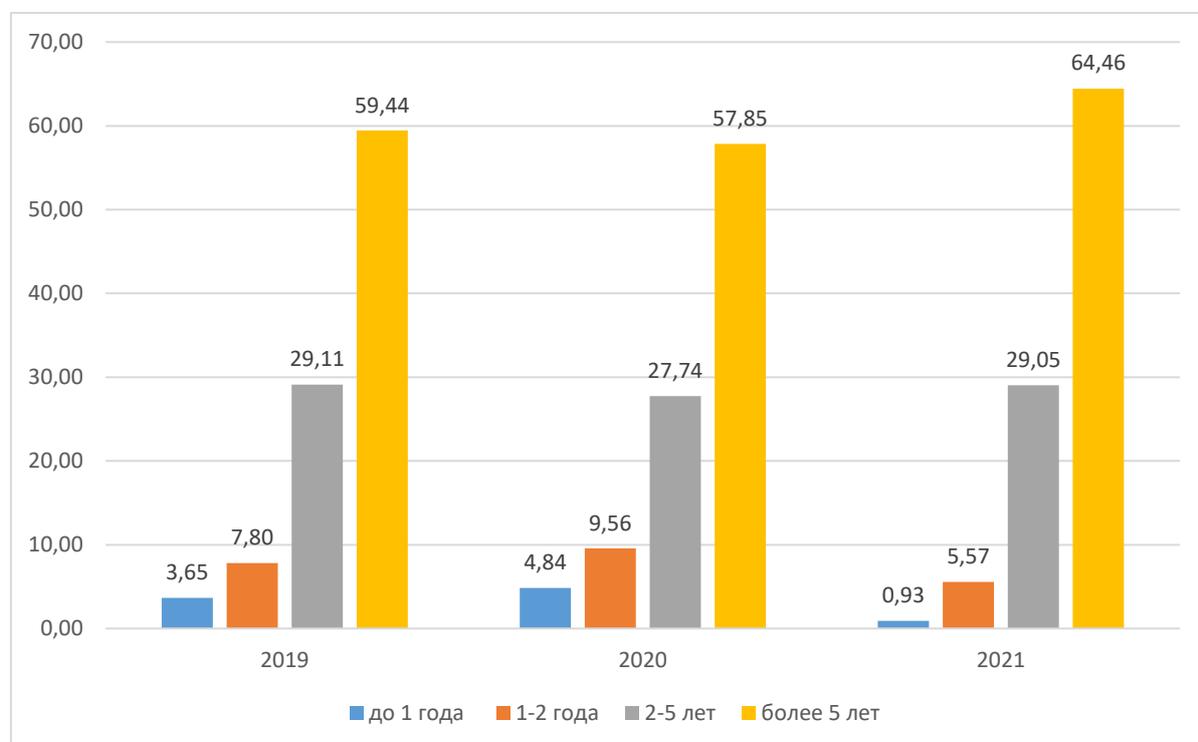


Рис. 33. Структура персонала организации по продолжительности трудового стажа за 2019-2021 г.

Как видно из табл. 32 и рис. 33 по длительности стажа структура персонала находится почти на одном уровне. Но все же наибольшую долю по продолжительности стажа в организации занимают сотрудники, проработавшие более 5 лет, данный показатель колеблется на уровне 59,44%-64,46%. Это говорит о том, что большинство сотрудников задерживается на длительное время. Доля середнячков, проработавших от 2 до 5 лет, незначительно сократилось с 29,11% до 29,05%. Такому может быть несколько объяснений – хороший уровень оплаты, высокий престиж организации, хорошо выстроенная система поощрений и т.д. Кроме того, сократилась доля сотрудников, проработавших в структуре до 1 года и от 1 до 2 лет. В период сокращения численности в 2020-2021 году многие работники нашли себе другую работу.

б) Провести аудит гендерной структуры, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов

Удельный вес персонала по составу (гендерному признаку) рассчитывается по формуле ( $Y_{\text{муж.,жен.}}$ )

$$(20), \quad Y_{\text{муж.,жен.}} = \frac{Ч_{\text{муж.,жен.}}}{Ч_{\text{общ.}}} \times 100\%$$

где  $Ч_{\text{муж.,жен.}}$  – численность мужчин или женщин в общей численности персонала.

Рассчитаем удельный вес мужчин и женщин в составе персонала организации за 2019-2021 г.:

$$Y_{\text{муж}2019} = \frac{182}{821} \times 100 = 35,02$$

$$Y_{\text{жен}2019} = \frac{639}{821} \times 100 = 64,98$$

$$Y_{\text{муж}2020} = \frac{189}{847} \times 100 = 35,14$$

$$Y_{\text{жен}2020} = \frac{658}{847} \times 100 = 64,86$$

$$Y_{\text{муж}2021} = \frac{167}{754} \times 100 = 34,03$$

$$Y_{\text{жен}2021} = \frac{587}{754} \times 100 = 65,97$$

Результаты расчетов представим в таб. 33 и рис. 34.

Таблица 33

**Структура персонала организации  
по гендерному признаку за 2019-2021 г.**

Пол	Период, год					
	2019		2020		2021	
	Числ., чел.	Доля, %	Числ., чел.	Доля, %	Числ., чел.	Доля, %
Женщины	182	22,17	189	22,31	167	22,15
Мужчины	639	77,83	658	77,69	587	77,85
Итого:	821	100	847	100	754	100

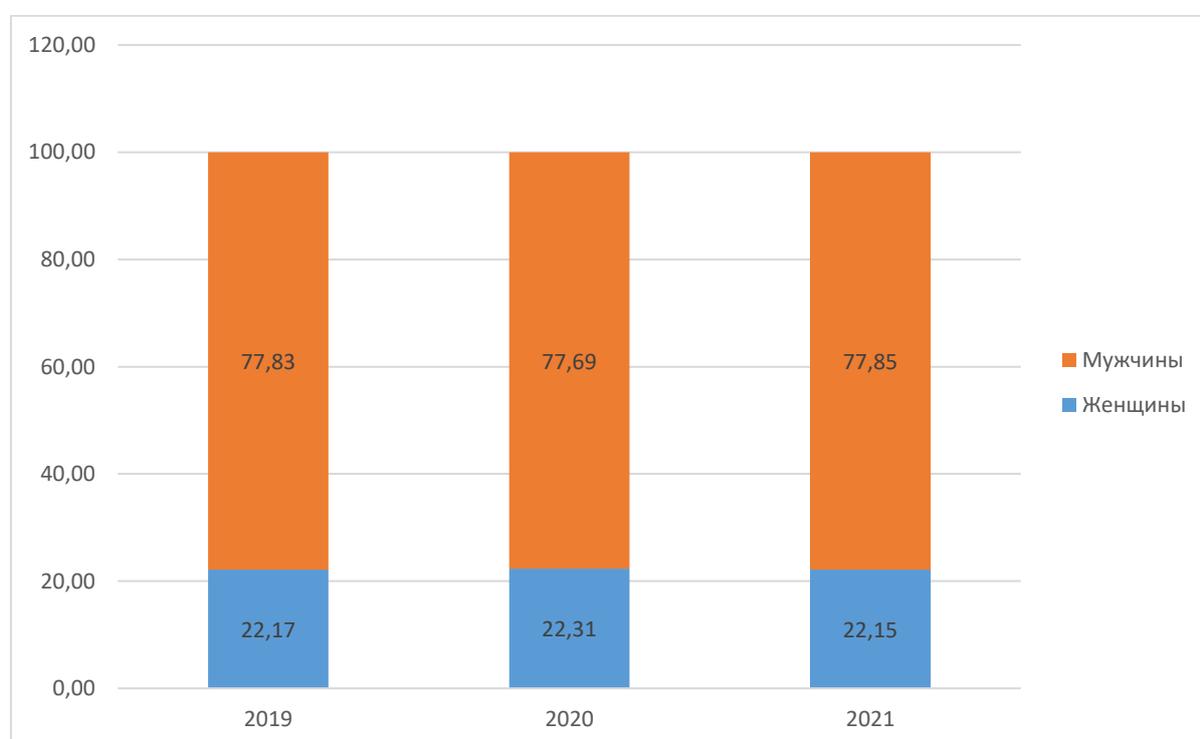


Рис. 34. Структура персонала организации  
по гендерному признаку за 2019-2021 г.

Как видно из табл. 33 и рис. 34, доля женщин в организации за 2019-2021 год находится на уровне 77,83%-77,85%, доля мужчин – 22,17%-22,15%, особых изменений долей по гендерному признаку не наблюдается. Мужчины выполняют работу руководителей, специалистов всех разрядов, охранника, наладчика и администратора оборудования и компьютерных сетей и т.д. Женщины в свою очередь выполняют работу руководителей, специалистов всех разрядов, уборщицы, бухгалтера и т.д.

7) Провести аудит персонала, получившего дополнительное профессиональное образование (в том числе профессиональная переподготовка, стажировка, повышение квалификации), используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов

Удельный вес персонала, получивших дополнительное профессиональное образование (в том числе профессиональная переподготовка, стажировка, повышение квалификации) рассчитывается по формуле ( $Y_{\text{доп.образ.}}$ ):

$$Y_{\text{доп.образ.}} = \frac{Ч_{\text{доп.образ.}}}{Ч_{\text{общ.}}} \times 100\% \quad (21),$$

где  $Ч_{\text{доп.образ.}}$  – численность персонала, получивших дополнительное образование в общей численности персонала.

Рассчитаем удельный вес персонала, получивших дополнительное профессиональное образование за 2019-2021 г.:

$$Y_{\text{доп.образ2019}} = \frac{205}{821} \times 100 = 24,97$$

$$Y_{\text{доп.образ2020}} = \frac{220}{847} \times 100 = 25,97$$

$$Y_{\text{доп.образ2021}} = \frac{195}{754} \times 100 = 25,86$$

Результаты расчетов представим в таб. 34.

Число сотрудников организации, получивших дополнительное образование за 2019-2021 г.

Таблица 34

Год	Численность, чел.	Удельный вес, %
2019	205	24,97
2020	220	25,97
2021	195	25,86

Данные табл. 34 показывают, что в 2019 году наблюдается минимальный процент получения сотрудниками организации дополнительного профессионального образования – 24,97%. В 2020 году ситуация меняется к лучшему, доля получивших дополнительное образование сотрудников выросла на 1,0% и составило 25,97%. Обратная тенденция наблюдается за 2021 год: падение на 0,11% и результат 25,86%. В целом доля сотрудников организации, получивших дополнительное образование (в том числе

профессиональная переподготовка, стажировка, повышение квалификации), находится на среднем уровне. Это говорит о наличии существующих в кадровой деятельности проблем, которые связаны с качеством системы дополнительного образования, в частности отсутствием эффективной системы профессиональной подготовки и повышения квалификации работников (рис. 35).

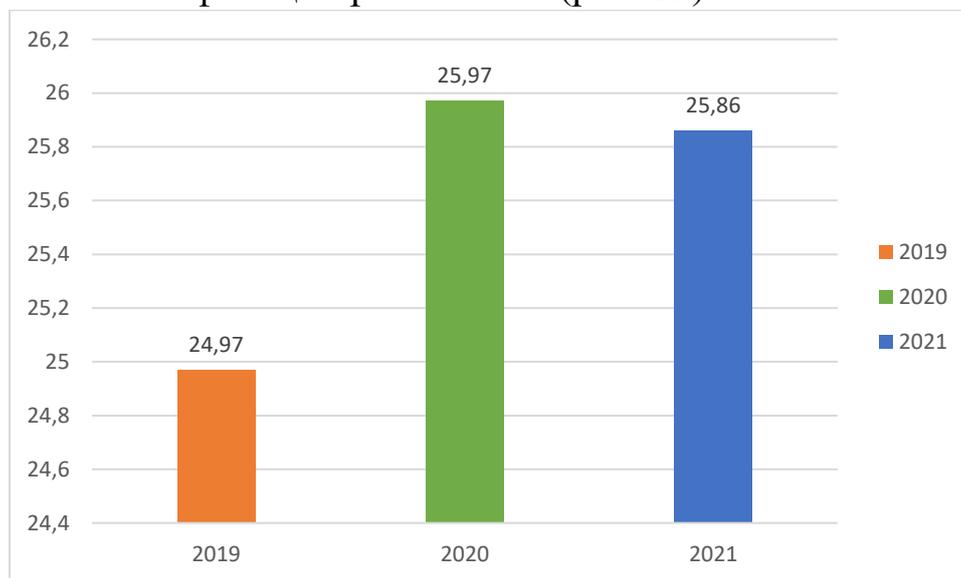


Рис. 35. Удельный вес сотрудников организации, получивших дополнительное образование (в том числе профессиональная переподготовка, стажировка, повышение квалификации) за 2019-2021 г., %

8) Провести аудит персонала, получившего повышение по должности после дополнительного обучения, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов

Удельный вес персонала, получивших повышение по должности после дополнительного обучения ( $Y_{вп}$ ):

$$Y_{вп} = \frac{Ч_{кпо}}{Ч_{общ}} \times 100\% \quad (22),$$

где  $Ч_{кпо}$  – число персонала, получившее продвижение по должности по результатам оценки.

Рассчитаем удельный вес персонала, получившее повышение по должности после дополнительного обучения за 2019-2021 г.:

$$Y_{вп2019} = \frac{15}{821} \times 100 = 1,83$$

$$Y_{вп2020} = \frac{18}{847} \times 100 = 2,13$$

$$Y_{вп2021} = \frac{10}{754} \times 100 = 1,33$$

Результаты расчетов представим в таб. 35 и рис. 36.

Таблица 35

Число сотрудников организации, получивших  
повышение по должности после  
дополнительного обучения за 2019-2021 г.

Год	Численность, чел.	Удельный вес, %
2019	15	1,83
2020	18	2,13
2021	10	1,33

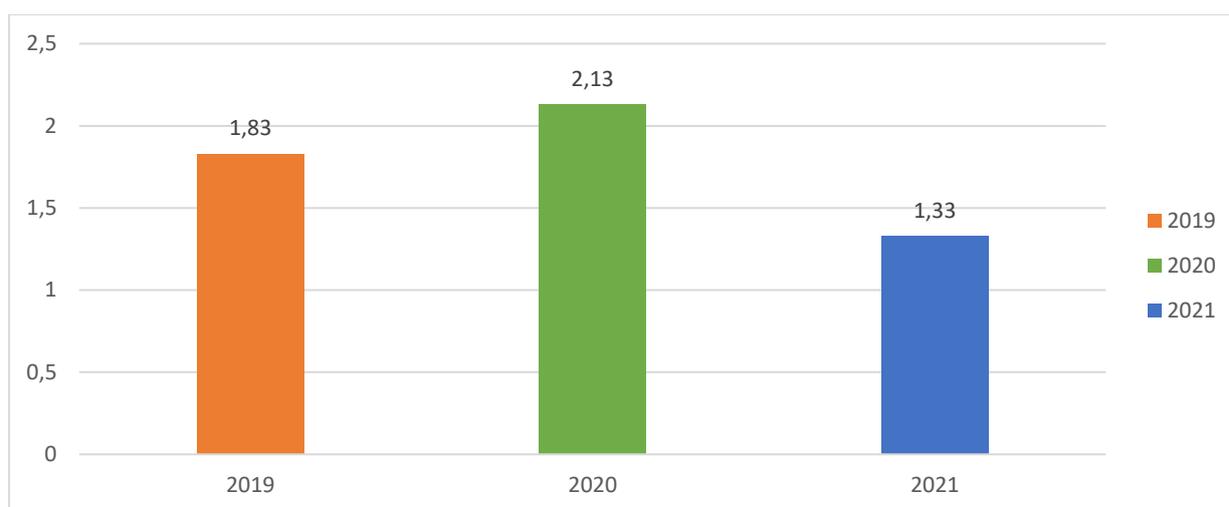


Рис. 36. Удельный вес сотрудников организации, получивших повышение по должности после дополнительного обучения за 2019-2021 г.

Из табл. 35 и рис. 36 хорошо заметно, что в организации небольшие перспективы карьерного роста. Это является минусом кадровой политики.

9) Провести аудит персонала, попавшего под ротацию в рамках организации, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов

Удельный вес персонала, попавшего под ротацию в рамках организации ( $Y_p$ ):

$$Y_p = \frac{Ч_p}{Ч_{общ}} \times 100\% \quad (23),$$

где  $Ч_p$  – число персонала, сменившего сферу деятельности в рамках организации.

Рассчитаем удельный вес персонала, попавшего под ротацию в рамках организации за 2019-2021 г.:

$$Y_{p2019} = \frac{2}{821} \times 100 = 0,24$$

$$Y_{p2020} = \frac{3}{847} \times 100 = 0,35$$

$$Y_{p2021} = \frac{1}{754} \times 100 = 0,13$$

Результаты расчетов представим в таб. 36 и рис. 37.

Таблица 36

Число сотрудников организации, попавших под ротацию за 2019-2021 г.

Год	Численность, чел.	Удельный вес, %
2019	2	0,24
2020	3	0,35
2021	1	0,13

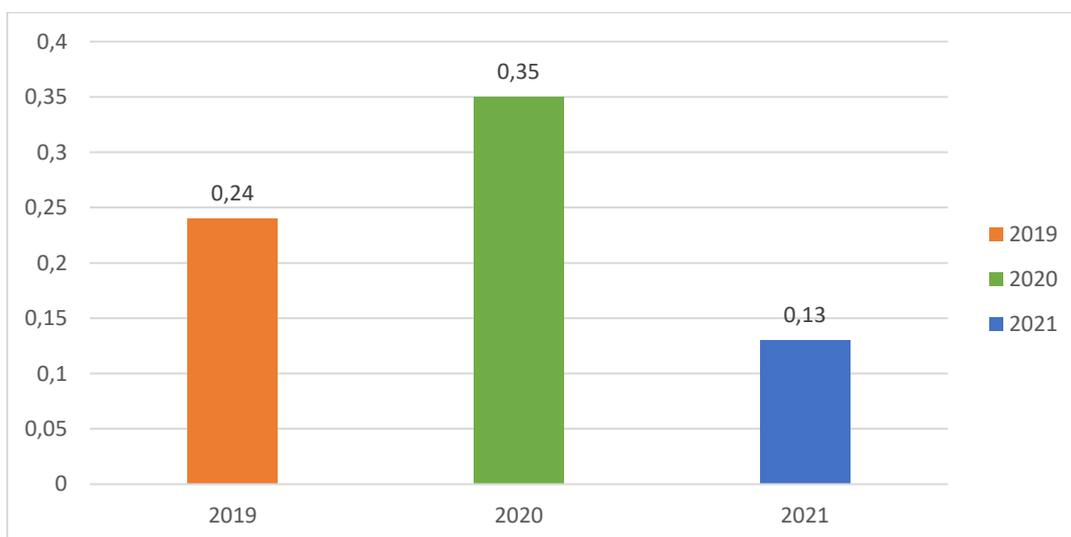


Рис. 37. Удельный вес сотрудников организации, попавших под ротацию за 2019-2021 г.

Как видно из табл. 36 и рис. 37, за период 2019-2021 г. организация имеет низкий процент ротации сотрудников (0,24-0,13%), который с течением времени сокращается, что говорит о недостатках в работе кадрового отдела организации. Низкий уровень ротации говорит о неумении реализовать кадровой службой потенциала работников, а также постоянные кадровые передвижения.

10) Провести аудит кандидатов, состоящих в кадровом резерве организации, которые прошли профессиональную подготовку, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов.

Удельный вес кандидатов, состоящих в кадровом резерве организации, которые прошли профессиональную подготовку ( $Y_{квп}$ ):

$$Y_{квп} = \frac{Ч_{квп}}{Ч_{кр}} \times 100\% \quad (24),$$

где  $Ч_{квп}$  – число кандидатов, которые прошли профессиональную подготовку;

$Ч_{кр}$  – число кандидатов, состоящих в кадровом резерве организации.

Рассчитаем удельный вес кандидатов, состоящих в кадровом резерве организации, которые прошли профессиональную подготовку за 2019-2021 г.:

$$Y_{квп2019} = \frac{10}{50} \times 100 = 20,00$$

$$Y_{квп2020} = \frac{18}{53} \times 100 = 33,96$$

$$Y_{квп2021} = \frac{13}{47} \times 100 = 27,66$$

Результаты расчетов представим в таб. 37 и рис. 38.

Таблица 37

Число кандидатов, состоящих в кадровом резерве организации, которые прошли профессиональную подготовку за 2019-2021 г.

Год	Численность, чел.	Удельный вес, %
2019	10	20,00
2020	18	33,96
2021	13	27,66

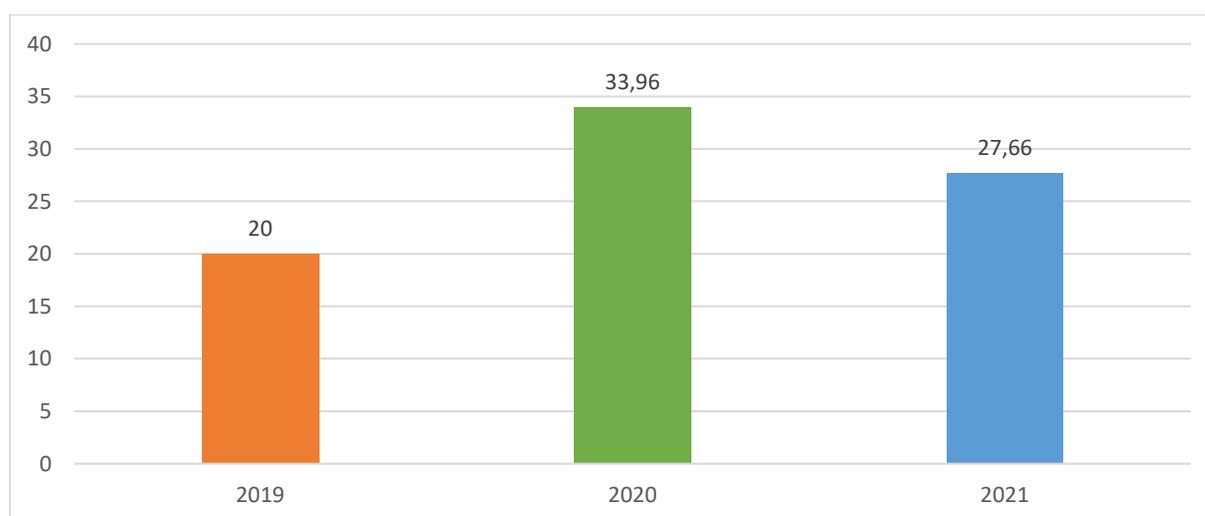


Рис. 38. Удельный вес кандидатов, состоящих в кадровом резерве организации, которые прошли профессиональную подготовку за 2019-2021 г.

Как видно из таб. 37 и рис. 38 за период 2019-2021 год наблюдается низкая тенденция к профессиональному обучению лиц, состоящих в кадровом резерве организации (20,00-27,66%). Это говорит о том, что формирование кадрового резерва и профессиональная подготовка профессиональных работников недостаточно взаимосвязаны, отсутствует целенаправленная деятельность по подготовке, стажировке и ротации именно лиц, включенных в кадровый резерв.

11) Сформировать общие выводы по результатам кадрового аудита.

Проведя краткий кадровый аудит организации можно сделать вывод о том, что в её кадровой работе присутствует ряд существенных проблем, которые снижают эффективность деятельности в целом.

Выделим основные проблемы в работе кадрового подразделения и ее политики: неравномерная загрузка аппарата управления, кадровый состав организации можно признать возрастным; средняя доля сотрудников, получивших дополнительное профессиональное образование (в том числе профессиональная переподготовка, стажировка, повышение квалификации); маленькое количество сотрудников, состоящих в кадровом резерве структуры; прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала; отсутствие четкой системы оценки результатов деятельности и потенциала персонала; неадекватные меры по введению персонала в должность; средний уровень зарплаты; отсутствие четких механизмов формирования эффективной кадровой политики.

Таким образом, указанные проблемы затрудняют привлечение в организацию квалифицированных работников и руководителей, а также приводит к оттоку порой грамотных специалистов. В целом организации нужно серьезно задуматься о своей кадровой политике, а также грамотно подойти к работе кадровых служб.

Варианты заданий к практической работе 3 (табл. 38-40)

Таблица 38

Основные трудовые показатели, полученные по результатам кадровой работы организации (Вариант 1)

Показатель	Ед. изм.	Период		
		2019	2020	2021
Показатели движения рабочей силы				
Число принятых сотрудников	чел.	19	10	13
Число уволенных сотрудников	чел.	3	80	30
Число сотрудников, которые уволились по собственному желанию	чел.	2	65	16
Число сотрудников, уволенных по инициативе руководства	чел.	0	0	0
Число сотрудников, уволенных в связи с выходом на пенсию или по истечению срока действия трудового договора	чел.	1	15	14
Число сотрудников, проработавших весь отчетный период	чел.	490	556	573
Среднесписочное число сотрудников	чел.	493	635	603
Показатели функциональной структуры персонала				
АУП (Руководители)	чел.	43	55	54
Специалисты	чел.	149	188	175
Служащие	чел.	253	334	313
Рабочие+МОП	чел.	48	59	61
Возрастная структура персонала				
Менее 18 лет	чел.	18	23	23
От 18 до 25 лет	чел.	54	69	70
От 26 до 36 лет	чел.	123	156	146
От 37 до 50 лет	чел.	208	279	265
Более 50 лет	чел.	89	109	99
Структура персонала по уровню образования				
Неполное среднее	чел.	0	0	1
Среднее	чел.	6	9	7
Среднее специальное	чел.	101	128	124
Высшее	чел.	386	499	471
Структура персонала по стажу работы				
до 1 года	чел.	18	31	6
1-2 года	чел.	38	61	34
2-5 лет	чел.	143	176	175
свыше 5 лет	чел.	293	368	389

Гендерная структура				
Мужчины	чел.	109	142	134
Женщины	чел.	383	494	470
Дополнительные показатели по персоналу организации				
Численность персонала, получивших дополнительное образование в общей численности персонала	чел.	123	165	156
Число персонала, получившее продвижение по должности по результатам аудита	чел.	9	14	8
Число персонала, сменившего сферу деятельности в рамках организации	чел.	1	2	1
Число кандидатов, которые прошли профессиональную подготовку	чел.	6	14	10
Число кандидатов, состоящих в кадровом резерве организации	чел.	30	40	38

Таблица 39

**Основные трудовые показатели, полученные по результатам кадровой работы организации (Вариант 2)**

Показатель	Ед. изм.	Период		
		2019	2020	2021
Показатели движения рабочей силы				
Число принятых сотрудников	чел.	51	25	45
Число уволенных сотрудников	чел.	8	201	106
Число сотрудников, которые уволились по собственному желанию	чел.	5	163	56
Число сотрудников, уволенных по инициативе руководства	чел.	0	0	0
Число сотрудников, уволенных в связи с выходом на пенсию или по истечению срока действия трудового договора	чел.	3	38	50
Число сотрудников, проработавших весь отчетный период	чел.	1346	1408	2005
Среднесписочное число сотрудников	чел.	1355	1609	2111
Показатели функциональной структуры персонала				
АУП (Руководители)	чел.	117	139	190

Окончание табл. 39

Специалисты	чел.	409	477	613
Служащие	чел.	696	846	1095
Рабочие+МОП	чел.	132	148	213
Возрастная структура персонала				
Менее 18 лет	чел.	50	57	81
От 18 до 25 лет	чел.	149	175	244
От 26 до 36 лет	чел.	338	395	512
От 37 до 50 лет	чел.	573	707	927
Более 50 лет	чел.	246	276	347
Структура персонала по уровню образования				
Неполное среднее	чел.	0	0	3
Среднее	чел.	17	23	25
Среднее специальное	чел.	277	323	434
Высшее	чел.	1061	1264	1649
Структура персонала по стажу работы				
до 1 года	чел.	50	78	20
1-2 года	чел.	106	154	118
2-5 лет	чел.	394	447	613
свыше 5 лет	чел.	805	931	1361
Гендерная структура				
Мужчины	чел.	300	359	468
Женщины	чел.	1054	1250	1644
Дополнительные показатели по персоналу организации				
Численность персонала, получивших дополнительное образование в общей численности персонала	чел.	338	418	546
Число персонала, получившее продвижение по должности по результатам аудита	чел.	25	34	28
Число персонала, сменившего сферу деятельности в рамках организации	чел.	3	6	3
Число кандидатов, которые прошли профессиональную подготовку	чел.	17	34	36
Число кандидатов, состоящих в кадровом резерве организации	чел.	83	101	132

Таблица 40

**Основные трудовые показатели, полученные по результатам  
кадровой работы организации (Вариант 3)**

Показатель	Ед. изм.	Период		
		2019	2020	2021
<b>Показатели движения рабочей силы</b>				
Число принятых сотрудников	чел.	11	5	9
Число уволенных сотрудников	чел.	2	42	22
Число сотрудников, которые уволились по собственному желанию	чел.	1	34	12
Число сотрудников, уволенных по инициативе руководства	чел.	0	0	0
Число сотрудников, уволенных в связи с выходом на пенсию или по истечению срока действия трудового договора	чел.	1	8	10
Число сотрудников, проработавших весь отчетный период	чел.	286	296	415
Среднесписочное число сотрудников	чел.	287	339	437
<b>Показатели функциональной структуры персонала</b>				
АУП (Руководители)	чел.	25	29	39
Специалисты	чел.	87	100	127
Служащие	чел.	148	178	227
Рабочие+МОП	чел.	28	31	44
<b>Возрастная структура персонала</b>				
Менее 18 лет	чел.	11	12	17
От 18 до 25 лет	чел.	32	37	50
От 26 до 36 лет	чел.	72	83	106
От 37 до 50 лет	чел.	121	149	192
Более 50 лет	чел.	52	58	72
<b>Структура персонала по уровню образования</b>				
Неполное среднее	чел.	0	0	1
Среднее	чел.	4	5	5
Среднее специальное	чел.	59	68	90
Высшее	чел.	225	266	342
<b>Структура персонала по стажу работы</b>				
до 1 года	чел.	11	16	4
1-2 года	чел.	22	32	24
2-5 лет	чел.	84	94	127
свыше 5 лет	чел.	171	196	282

Гендерная структура				
Мужчины	чел.	64	76	97
Женщины	чел.	224	263	340
Дополнительные показатели по персоналу организации				
Численность персонала, получивших дополнительное образование в общей численности персонала	чел.	72	88	113
Число персонала, получившее продвижение по должности по результатам аудита	чел.	5	7	6
Число персонала, сменившего сферу деятельности в рамках организации	чел.	1	1	1
Число кандидатов, которые прошли профессиональную подготовку	чел.	4	7	8
Число кандидатов, состоящих в кадровом резерве организации	чел.	18	21	27

На основе варианта, назначаемого преподавателем, необходимо провести краткий кадровой аудит организации по следующему алгоритму:

- 1) Провести аудит движения рабочей силы в организации;
- 2) Провести аудит функциональной структуры, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов;
- 3) Провести аудит возрастной структуры организации, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов;
- 4) Провести аудит структуры персонала по уровню образования, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов;
- 5) Провести аудит структуры персонала по стажу работы, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов;
- 6) Провести аудит гендерной структуры, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов;
- 7) Провести аудит персонала, получившего дополнительное профессиональное образование (в том числе профессиональная переподготовка, стажировка, повышение квалификации), используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов;

8) Провести аудит персонала, получившего повышение по должности после дополнительного обучения, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов;

9) Провести аудит персонала, попавшего под ротацию в рамках организации, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов;

10) Провести аудит кандидатов, состоящих в кадровом резерве организации, которые прошли профессиональную подготовку, используя аналитическую таблицу для трех анализируемых периодов;

11) Сформировать общие выводы по результатам кадрового аудита.

### *Список рекомендуемой литературы*

1. Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Вузовский учебник, 2010. - 262 с. ISBN 978-5-9558-0111-7.

2. Журавлева, И. В. Кадровое делопроизводство: Начинаем с нуля. Аудит своими силами / И.В. Журавлева, М.В. Журавлева. - 2-е изд. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 184 с. – ISBN 978-5-16-008986-7.

3. Масилова, М. Г. Кадровый аудит: учебное пособие / М. Г. Масилова. – Владивосток: ВВГУ, 2019. – 75 с. – ISBN 978-5-9736-0539-1.

4. Шапиро, С. А. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебно-методическое пособие / С. А. Шапиро, А. Б. Вешкурова. - Москва: РУТ (МИИТ), 2018. - 94 с.

## ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Управление персоналом среди других видов менеджмента. Сходство, различие, значение.
2. Современное представление об УЧР. Сходства и различия УЧР, кадрового менеджмента и управления персоналом.
3. Кадровая политика: направления, роль, связь со стратегией, эффективностью и этапом развития организации.
4. Роль кадровой политики в развитии и совершенствовании системы управления.
5. Основные направления кадровой политики.
6. Ресурсное обеспечение кадровой политики.
7. Методы разработки и реализации кадровой политики.
8. Основные виды, блоки и формы работы с персоналом фирмы и их взаимосвязь в рамках кадровой политики.
9. Компетенция, квалификация, профессионализм как основа кадровой политики.
10. Кадровый документооборот: основные формы и требования. Связь с кадровой политикой и кадровым аудитом.
11. Кадровый маркетинг как основа кадрового планирования и найма персонала.
12. Кадровое планирование: задачи, виды, методы.
13. Рекрутинг в кадровой политике. Специфика набора, отбора и подбора персонала.
14. Требования к персоналу: источники, виды и уровни требований. Методы определения требований к кандидату.
15. Набор персонала: задачи, возможности, организационное обеспечение.
16. Отбор персонала: задачи, возможности, организационное обеспечение.
17. Основные формы развития человеческих ресурсов и их взаимосвязь.
18. Особенности адаптации человека в организации: виды и формы адаптации.
19. Методы повышения эффективности адаптации.
20. Влияние кадровой политики на протекание профессиональной адаптации.

21. Обучение персонала: роль, формы, последовательность подготовки и проведения.
22. Карьера. Виды карьеры. Основные этапы карьеры менеджера.
23. Планирование карьеры. Основные подходы. Значение планирования карьеры как элемента кадровой политики.
24. Оценка деятельности персонала. Основные подходы. Значение. Принципы проведения.
25. Роль оценки в реализации кадровой политики.
26. Увольнение: понятие, виды, причины, формы и принципы.
27. Сокращение как особая форма увольнения: мягкое и жесткое сокращение.
28. Проблема текучести кадров. Текучесть как форма мобильности персонала.
29. Мотивирование и стимулирование персонала в кадровой политике.
30. Компенсационный пакет: основные составляющие и методы его формирования.
31. Аудит компенсационных программ.
32. Работа с культурой организации как направление кадровой политики: принципы, методы, подходы.
33. Культура организации и этический аудит: принципы, особенности, методы.
34. Кадровый аудит: основные направления, возможности и ограничения.
35. Методы кадрового аудита.
36. Влияние кадрового аудита на реализацию и совершенствование кадровой политики.

## ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Понятие государственной кадровой политики.
2. Понятие муниципальной кадровой политики.
3. Понятие кадровой политики страны.
4. Сущность кадровой политики организации.
5. Классификация кадровой политики организации.
6. Принципы кадровой политики организации.
7. Объект и предмет кадровой политики организации.
8. Цели, задачи и функции кадровой политики организации.
9. Факторы, определяющие кадровую политику организации.
10. Взаимосвязь стратегии управления персоналом с кадровой политикой организации.
11. Система и подсистемы кадровой политики организации.
12. Процесс формирования (построения) кадровой политики организации.
13. Основные направления (элементы) кадровой политики организации.
14. Основные мероприятия по реализации кадровой политики организации.
15. Документальное оформление кадровой политики организации.
16. Эффективность кадровой политики организации.
17. Понятие и сущность кадрового аудита.
18. Классификация типов кадрового аудита.
19. Система кадрового аудита.
20. Объекты и предметы кадрового аудита.
21. Цели и задачи кадрового аудита.
22. Направления (параметры) кадрового аудита.
23. Программа проведения кадрового аудита.
24. Уровни аудиторской проверки.
25. Процесс кадрового аудита.
26. Технология проведения кадрового аудита.
27. Методы проведения кадрового аудита.
28. Аудиторское заключение.
29. Организационный механизм кадровой политики организации.
30. Критерии эффективной кадровой политики организации.
31. Кадровый потенциал организации: проблемы формирования и развития.
32. Кадровая политика государственного органа.
33. Кадровая политика органа местного самоуправления.
34. Кадровые процессы как объект кадровой политики.
35. Кадровая документация как объект кадровой политики.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Материал, изложенный в пособии, дает возможность студентам познакомиться с понятием, сущностью, классификациями, методами формирования кадровой политики и кадрового аудита в современной организации, а также получить практические и методологические навыки их построения и проведения.

Знание предложенных приемов, наиболее широко представленных в экономической литературе, поможет в будущем построить эффективную кадровую политику организации при помощи современных методов стратегического управления, а также провести кадровый аудит с целью улучшения кадровой деятельности организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Вузовский учебник, 2010. - 262 с. ISBN 978-5-9558-0111-7.
2. Базарова, М. У. Кадровый аудит: учебно-методическое пособие / М. У. Базарова. – Улан-Удэ: Бурятская ГСХА им. В.Р. Филиппова, 2022. – 81 с.
3. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2021. - 560 с. - ISBN 978-5-238-00290-4.
4. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка: учебное пособие / И. В. Бизюкова. - Москва: Изд. дом Международного ун-та в Москве, 2016. - 171 с. - ISBN 978-5-9248-0196-4
5. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М.И. Бухалков. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 191 с. –ISBN 978-5-16-010654-0.
6. Бычков В.П. Управление персоналом: учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2015. - 237 с. ISBN 978-5-16-005305-9.
7. Валишин, Е.Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования. Учебное пособие для бакалавров: учебное пособие / Валишин Е.Н., Иванова И.А., Пуляева В.Н. – Москва: Русайнс, 2019. – 118 с. – ISBN 978-5-4365-3302-5
8. Вотякова И.В. Кадровый потенциал организации: современный аспект инновационного развития: монография / И.В. Вотякова. – Москва, ГОУ ДПО ГАСИС, 2021. – 104 с.
9. Вдовина О.А., Резник С.Д., Сазыкина О.А. Стратегия кадрового менеджмента: учеб. пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина; под общ. ред. проф. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 167 с.: ISBN 978-5-16-013089-7.
10. Дейнека А.В. Управление персоналом организации / Дейнека А.В. - М.: Дашков и К, 2020. - 288 с.: ISBN 978-5-394-02375-0.
11. Егоршин А. П. Стратегический менеджмент: учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 290 с. ISBN 978-5-16-009526-4.

12. Жуков Б.М., Ткачева Е.Н. Исследование систем управления: Учебник / Жуков Б.М., Ткачева Е.Н. - М.: Дашков и К, 2021. - 208 с.: ISBN 978-5-394-01309-6

13. Журавлева, И. В. Кадровое делопроизводство: Начинаем с нуля. Аудит своими силами / И.В. Журавлева, М.В. Журавлева. - 2-е изд. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 184 с. – ISBN 978-5-16-008986-7.

14. Зазнобин В.М., Пякин В.В., и др. Принципы кадровой политики: государства, «антигосударства» и общественной инициативы – М.: Концептуал, 2015. – 288 с.: ISBN 978-5-906756-35-0.

15. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 315 с. – (Среднее профессиональное образование). – ISBN 978-5-16-020123-8.

16. Знаменский Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник для бакалавриата и магистратуры / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко; под общ. ред. Н. А. Омельченко. – М.: Юрайт, 2015. – 365 с.: ISBN 978-5-9916-5473-9.

17. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для вузов / под общей редакцией Л.В. Фотиной. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 478 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14732-2.

18. Кибанов А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов – М.: Проспект, 2021. – 58 с.: ISBN 978-5-392-27597-7.

19. Ким С.А. Теория управления: учебник - М.: Дашков и К, 2021. – 240 с. – ISBN 9785394023736.

20. Козак, Н.Н. Кадровая политика организации. Библиотека топ-менеджера – М.: Litres, 2018. – 238 с. – ISBN 978-5-040-30290-1.

21. Колпаков В. М. Управление развитием персонала / В. М. Колпаков. - М.: Феникс, 2020. - 712 с. – ISBN 966-608-456-2.

22. Крутикова, В. В. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебное пособие / В. В. Крутикова, М. А. Соломахин. – Воронеж: Мичуринский ГАУ, 2020. – 71 с. – ISBN 978-5-94664-436-5.

23. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации: монография / Н.М. Кузьмина. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 167 с. – (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-010891-9.

24. Лукаш, Ю. А. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: учебное пособие /

Ю. А. Лукаш. - 3-е изд., стер. - Москва: ФЛИНТА, 2024. - 200 с. - ISBN 978-5-9765-1371-6.

25. Мальцев К. Ценный кадр. Как построить эффективную систему обучения в компании – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 112 с.: ISBN 978-5-9614-5236-5.

26. Масилова, М. Г. Кадровый аудит: учебное пособие / М. Г. Масилова. – Владивосток: ВВГУ, 2019. – 75 с. – ISBN 978-5-9736-0539-1.

27. Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А. Теория управления развитием персонала: Учебник / Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А.; Под ред. Миневой О.К. - М: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 160 с.: ISBN 978-5-16-011743-0.

28. Одегов, Ю.Г., Лабаджян, М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов – М.: Юрайт, 2015. – 444 с. - ISBN 978-5-9916-4830-1

29. Одегов, Ю.Г., Карташов, С.А., Лабаджян, М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум – ч. 1 – М.: Editorial URSS, 2017. - 202 с. - ISBN 978-5-534-02242-1

30. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие / А. Б. Конобеева, О. В. Маркова, С. А. Карташов [и др.]. - Москва: Директ-Медиа, 2022. - 200 с. - ISBN 978-5-4499-3165-8.

31. Полевая, М.В. Кадровая политика организации. Теория и практика: монография / Полевая М.В. – Москва: КноРус, 2018. – 161 с.

32. Резник, С.Д. Стратегия кадрового менеджмента: учебное пособие / О. А. Вдовина, С. Д. Резник, О. А. Сазыкина; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 211 с. – ISBN 978-5-16-017835-6

33. Чуланова, О.Л. Кадровый консалтинг: учебник / О. Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 358 с. – ISBN 978-5-16-012953-2

34. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография / О. Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 364 с. – ISBN 978-5-16-012782-8

35. Шапиро, С. А. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебно-методическое пособие / С. А. Шапиро, А. Б. Вешкурова. - Москва: РУТ (МИИТ), 2018. - 94 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### **Основные требования к выполнению и оформлению реферативной работы по дисциплине «Кадровая политика и кадровый аудит организации»**

1. Рассматриваемая тема является самостоятельным исследованием студента. Реферат выполняется посредством набора текста на компьютере – (основные параметры оформления: шрифт Times New Roman; 14 кегль (внутри графических материалов не ниже 10-го); межстрочный интервал – 1,5; параметры полей страницы: слева – 3 см, справа – 1,5 см; сверху и снизу – 2,5 см; нумерация страниц – правый нижний угол; заголовки разделов и подразделов – выделение «жирно», набор заголовка раздела – прописными буквами, подраздела – строчными; титульный лист обязателен; для организации подстрочных ссылок необходимо указывать порядковый номер литературного источника и страницу.

2. Из предложенного списка тем рефератов студент выбирает тему согласно номеру зачетной книжки.

3. Объем реферата не должен быть меньше 18 страниц компьютерного текста, внутри которого обязательно должны быть приведены минимум пять наименований графического материала (рисунки, таблицы).

4. В конце работы обязательно приводится список использованной литературы (не менее пяти источников).

*Учебное электронное издание*

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебно-практическое пособие

**Автор-составитель**  
**ЗАХАРОВ Сергей Сергеевич**

*Издается в авторской редакции*

**Системные требования:** Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader;  
дисковод DVD-ROM.

**Тираж 8 экз.**

Издательство Владимирского государственного университета  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.  
600000, Владимир, ул. Горького, 87.