

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Кафедра экономики и стратегического управления

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ ОРГАНИЗАЦИИ

Методические указания к лабораторным работам

Составители:
Т. А. ЛАЧИНИНА
А. И. АБДРЯШИТОВА

Владимир 2012

УДК 331.108
ББК 65.291.6
К13

Рецензент
Доктор экономических наук, профессор
кафедры экономики и стратегического управления
Владимирского государственного университета имени
Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Ю. Н. Лапыгин

Печатается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

Кадровая политика и кадровый аудит организации : метод. указания к лабораторным работам / Владим. гос. ун-т имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых ; сост.: Т. А. Лачина, А. И. Абдряшитова. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2012. – 28 с.

Содержат указания для выполнения лабораторных работ по дисциплине «Кадровая политика и кадровый аудит организации».

Предназначены для магистрантов дневной и заочной форм обучения направления 081100 «Государственное и муниципальное управление».

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС 3-го поколения.

Табл. 2. Библиогр.: 12 назв.

УДК 331.108
ББК 65.291.6

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность изучения вопросов, связанных с проведением анализа кадровой политики и кадрового аудита в организациях различных отраслей, обусловлена интересом к решению проблемы повышения эффективности управления персоналом, которое все больше становится определяющим фактором конкурентоспособности любой организации. В этой связи важно не только представлять и контролировать работу с кадрами, но и искать новые пути ее улучшения. Для достижения последней цели и предназначен кадровый аудит, призванный определить, в какой степени система управления персоналом, включающая использование персонала, способствует реализации задач организации в целом.

Важнейшее условие успешного развития любой организации – эффективное использование персонала и, прежде всего, за счет повышения его профессионального уровня. Сегодняшний сотрудник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой, способностью адаптироваться к непрерывным изменениям внешней среды.

Назрела необходимость непрерывного развития персонала, т.е. создания условий для полного раскрытия потенциала сотрудников, их способности вносить ощутимый вклад в деятельность своей организации. Речь идет, прежде всего, о предоставлении сотрудникам равных возможностей в получении достойных зарплат, продвижении по службе, профессиональном росте. При решении этих задач большое значение должны сыграть четко разработанная кадровая политика и кадровый аудит.

Учебный курс «Кадровая политика и кадровый аудит организации» обеспечивает комплексное изучение факторов, определяющих уровень и эффективность управления персоналом в организации, курс знакомит с основными направлениями, моделями, приемами и методами аудита персонала. Позволяет выявлять и оценивать: эффективность использования средств на оплату, содержание и обучение персонала, степень реализации трудового потенциала коллектива, включая управленческий потенциал ор-

ганизации, соответствие кадровых процессов, структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, влияние трудовых показателей на конечные результаты деятельности организации.

Без тщательного изучения всех этих критериев невозможно эффективно управлять организацией, причем независимо от характера ее деятельности, размера, формы собственности, организационно-правовой формы.

Цель лабораторных работ дисциплины «Кадровая политика и кадровый аудит организации» – систематизировать представления о кадровой политике, показать ее влияние на эффективность управления организацией любого типа, познакомить с возможностями, особенностями и ограничениями кадрового аудита в основных направлениях кадровой политики.

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель работы: овладеть практическими навыками формирования кадровой политики организации.

Теоретические основы

Актуальность темы обусловлена растущей потребностью организаций в достижении устойчивой эффективности персонала.

Под кадровой политикой обычно понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы.

Кадровая политика основывается на *кадровой концепции организации*, являющейся наряду с производственной, финансово-экономической, научно-технической, маркетинговой политикой элементом общей концепции ее развития.

Кадровая политика должна опираться на такие *принципы*, как справедливость, последовательность, соблюдение трудового законодательства, равенство и отсутствие дискриминации.

Кадровая политика, содействуя достижению наибольшей эффективности организации, решает следующие важные задачи:

- эффективно использовать мастерство и возможности каждого работника;
- обеспечивать организацию высококвалифицированными и заинтересованными работниками;
- создать в организации условия для наиболее полного удовлетворения персонала работой, в которой он может достичь максимального самовыражения;
- развивать и поддерживать на высоком уровне качество жизни, которое делает работу в организации желанной;
- стимулировать и поддерживать стремление каждого работника к сохранению благоприятного морального климата в коллективе;
- поддерживать среди работников стремление к достижению общей выгоды (целей) коллектива (цеха, организации).

Существуют следующие *виды кадровой политики*.

1. В соответствии с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий:

а) *пассивная кадровая политика.* Связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала. Кадровая политика сводится к ликвидации негативных последствий в сфере кадровой работы;

б) *реактивная кадровая политика.* Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем;

в) *превентивная кадровая политика.* Характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее;

г) *активная кадровая политика.* Характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

2. В зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава организации:

а) *открытая кадровая политика.* Характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии управления;

б) *закрытая кадровая политика.* Отличается непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления.

В крупных компаниях кадровая политика обычно официально декларируется и подробно фиксируется в общекорпоративных документах: меморандумах, инструкциях, регламентирующих важнейшие аспекты управления человеческими ресурсами.

Считается, что письменное оформление кадровой политики позволяет четко и наглядно отразить взгляды администрации, убедить персонал в ее доброй воле; улучшить взаимодействие подразделений; внести единообразие и последовательность в процесс принятия кадровых решений; информировать персонал о правилах внутренних взаимоотношений; улучшить морально-психологический климат.

Не существует единой унифицированной формы, по которой необходимо разрабатывать кадровую политику. В ней могут содержаться такие разделы, как:

1. Принципы и подходы к управлению персоналом.
2. Философия, миссия компании и ценности.
3. Стратегические планы компании.

4. Правила взаимодействия с партнерами и коллегами.
5. Политика в области привлечения и удержания.
6. Мотивационные программы.
7. Стандарты деятельности и правила поведения.
8. Условия и график работы.
9. Подходы к обучению и развитию сотрудников, возможности для карьерного роста.

Это совершенно не означает, что при формулировке кадровой политики необходимо описать все направления деятельности. Конечно, в идеале кадровая политика компании должна быть направлена на то, чтобы создать для персонала максимально комфортные условия труда, адекватную систему оплаты труда, программу обучения, программу карьерного роста, социальный пакет, программу корпоративных мероприятий.

Требования к разработке регламента «Кадровая политика»:

- системность, означающая взаимосвязь с корпоративными стратегиями и контентную согласованность с регламентами верхнего и нижнего уровней;
- стратегический характер, означающий дальний горизонт целевых и ценностных указаний;
- учет требований ключевых заинтересованных сторон;
- процедурность разработки кадровой политики, означающая исполнение четких алгоритмов, позволяющих поддерживать изменения кадровой политики в постоянном режиме;
- привлечение к разработке кадровой политики максимально большего числа менеджеров.

Наглядный пример сформированной кадровой политики организации представлен в прил. 1.

Список рекомендуемой литературы:

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учебник. 8-е изд., стер. М. : Академия, 2010. 224 с.
2. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2009. 301 с.
3. Кондратьев В. В., Лунев Ю. А. HR-инжиниринг. М. : Эксмо, 2007. 512 с.
4. Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Управление персоналом : учебник. М. : Форум : Инфра-М, 2009. 336 с.

Задания:

1. Выберите реально действующую организацию, ознакомьтесь с ее структурой, и особое внимание обратите на функционирование служб, связанных с кадрами организации.

2. Сформулируйте кадровую политику и ее особенности с учетом сферы деятельности предприятия по следующим пунктам:

- 1) основная/главная/ключевая цель кадровой политики;
- 2) подцели кадровой политики (7 – 10 подцелей);
- 3) задачи кадровой политики (7 – 10 задач);
- 4) основные направления кадровой политики (5 – 10 направлений);
- 5) принципы кадровой политики (5 – 7 принципов).

Сделать выводы и дать рекомендации по совершенствованию кадровой политики организации.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение кадровой политики организации.
2. Дайте сравнительную характеристику типов кадровой политики.
3. В чем Вы видите проблемы разработки кадровой политики?
4. Опишите концептуальную модель разработки кадровой политики.
5. Опишите условия, при которых закрытый и открытый виды кадровой политики эффективны.

Лабораторная работа № 2

АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ОСНОВА АУДИТА ПЕРСОНАЛА

Цель работы: научиться анализировать количественные и качественные показатели, характеризующие трудовой потенциал персонала организации.

Теоретические основы

Актуальность темы обусловлена повышенной значимостью персонала в деятельности организации.

Использование кадров – это целенаправленное их соединение с теми задачами, которые организация ставит перед собой. Данное соединение имеет количественный, качественный, временной и пространственный аспекты и строится таким образом, чтобы требуемые кадры нашли применение.

ние в соответствии со своими склонностями, а задачи предприятия выполнялись наиболее эффективно с точки зрения сроков, качества и объема производства при оптимальном использовании производительных средств в определенный отрезок рабочего времени.

Внутренний аудит персонала позволяет оперативно оценивать правильность проведения кадровой политики, используя анализ трудовых показателей организации.

Анализируют численность, структуру и движения трудовых ресурсов по следующим показателям:

- анализ численности работников по их составу, полу, возрасту, специальности, должностям, образовательному уровню и уровню квалификации; определение степени обеспеченности организации кадрами;
- проверка данных об использовании рабочего времени;
- изучение форм, динамики и причин движения рабочей силы, анализ коэффициентов стабильности и текучести, потоков перемещений внутри организации и состояния дисциплины труда;
- определение в динамике количества работников, занятых ручным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом;
- исследование социальных аспектов трудовой деятельности (мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, семейного положения, обеспеченности жильем);
- сбор данных об уровне санитарно-гигиенических, производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, мест общественного питания).

Численность персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Планирование количества работников предполагает определение списочного, явочного и среднесписочного состава кадров.

В списочный состав включаются все работники организации, принятые на постоянную, сезонную, а также на временную работу на срок один день и более со дня зачисления их на работу.

Среднесписочная численность работников за отчетный месяц исчисляется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день отчетного месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней отчетного месяца.

В списочный состав работников на каждый календарный день включаются как фактически работающие, так и отсутствующие по каким-либо причинам.

В списочную численность персонала на определенную календарную дату включают всех работников, в том числе принятых с данной даты, и исключают всех уволенных, начиная с нее. В составе списочной численности выделяют три категории работников:

1. *Постоянные*, принятые в организацию бессрочно либо на срок более одного года по контракту.
2. *Временные*, принятые на срок до двух месяцев, а для замещения временно отсутствующего лица – до четырех месяцев.
3. *Сезонные*, принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до шести месяцев.

От списочного состава работников следует отличать явочный состав, который представляет собой число работников, которые ежедневно должны быть на работе, чтобы обеспечивать нормальное функционирование организации, бесперебойный ход производственного процесса.

Явочная численность состоит из фактически работающих и тех, кто находится в целодневном простое.

Показатели баланса рабочего времени одного рабочего представлены в табл. 1.

Таблица 1

Основные показатели баланса рабочего времени одного рабочего

Показатель фонда времени	Условные обозначения	Формула расчета	Примечания
Календарный	T_k	$T_k = 365 \text{ дн.}$	$t_{\text{вых}}$ – время выходных и праздничных дней
Нормальный (режимный)	$T_{\text{ном}}$	$T_{\text{ном}} = T_k - t_{\text{вых}}$	$t_{\text{неяв}}$ – дни неявок: отпуска, по болезни, по решению администрации, прогулы
Явочный	$T_{\text{яв}}$	$T_{\text{яв}} = T_{\text{ном}} - t_{\text{неяв}}$	t – номинальная продолжительность рабочего времени
Полезный фонд рабочего времени	$T_{\text{п}}$	$T_{\text{п}} = T_{\text{яв}} t - t_{\text{вп}}$	$t_{\text{вп}}$ – время внутрисменных простоев и перерывов в работе, сокращенных и льготных часов

Для анализа обеспеченности предприятия рабочей силой используют следующие показатели:

- отражающие объем и темпы роста выпущенной продукции и данные ее трудоемкости;
- трудовые показатели, показывающие распределение работающих по категориям, рабочих по профессиям, квалификациям и разрядам выполняемых работ;
- выражающие соотношение между темпами изменения производительности труда и средней заработной платы работающих, а также об удельном весе рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала.

С целью анализа обеспеченности предприятия рабочей силой вся необходимая информация сводится в таблицу, представленную в прил. 2.

Для оценки качества работы с кадрами фирмы можно использовать и систему показателей, характеризующих интенсивность оборота кадров и детализирующих его особенности.

Основные показатели системы:

1. *Коэффициент интенсивности оборота по приему* $K_{\text{п}}$ – отношение числа принятых за период работников $\text{Ч}_{\text{п}}$ к их среднесписочному числу $\text{Ч}_{\text{с}}$:

$$K_{\text{п}} = \text{Ч}_{\text{п}} / \text{Ч}_{\text{с}}. \quad (2.1)$$

2. *Коэффициент оборота по выбытию* $K_{\text{в}}$ – отношение числа выбывших за период работников $\text{Ч}_{\text{в}}$ к их среднесписочному числу:

$$K_{\text{в}} = \text{Ч}_{\text{в}} / \text{Ч}_{\text{с}}. \quad (2.2)$$

3. *Коэффициент текучести* $K_{\text{т}}$ – отношение числа выбывших за период работников по собственному желанию, из-за несоответствия квалификации, за нарушение трудовой дисциплины за анализируемый период времени $\text{Ч}_{\text{вт}}$ к среднесписочному числу работников за тот же период:

$$K_{\text{т}} = \text{Ч}_{\text{вт}} / \text{Ч}_{\text{с}}. \quad (2.3)$$

4. *Коэффициент замещения* $K_{\text{з}}$ – отношение разности числа принятых и выбывших работников к их среднесписочному числу:

$$K_{\text{з}} = (\text{Ч}_{\text{п}} - \text{Ч}_{\text{в}}) / \text{Ч}_{\text{с}}. \quad (2.4)$$

5. *Коэффициент постоянства кадров* – отношение числа работников, проработавших весь отчетный период, к их числу на конец этого периода.

Помимо оценки трудового потенциала необходимо оценивать трудовую активность персонала, т.е. способность высокоэффективно трудиться.

Показатели, характеризующие трудовую активность, разделяют на несколько групп:

1) производственно-экономические (производительность труда, уровень выполнения трудовых норм, качество продукции, потери рабочего времени, экономия материальных ресурсов, трудовая дисциплина);

2) творческой активности (участие в рационализаторстве, изобретательстве, разработке инноваций, поиске неиспользованных резервов);

3) развития личности (повышение уровня образования, квалификации, культуры труда, расширение профессионального профиля, трудовая карьера);

4) общественной активности в сфере производства (участие в работе общественных организаций, управлении предприятием, выработке и принятии хозяйственных решений, кружки качества).

Уровень трудовой активности отражает степень самореализации, самовыражения личности.

Список рекомендуемой литературы:

1. *Одегов Ю. Г., Никонова Т. В.* Аудит и контроллинг персонала : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Альфа-Пресс, 2010. 672 с.

2. *Красноженова Г. Ф., Симонин П. В.* Управление трудовыми ресурсами : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2008. 159 с.

3. *Леженкина Т. И.* Научная организация труда персонала : учебник. М. : Маркет ДС, 2010. 232 с.

4. *Экономика труда* : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. проф. Ю. П. Кокина, проф. П. Э. Шлендера. М. : Магистр, 2010. 686 с.

Задания:

На основе реально действующей организации:

1. Проанализировать численность работников по их составу, полу, возрасту, специальности, должностям, образовательному уровню и уровню квалификации.
2. Определить степень обеспеченности организации кадрами.

3. Проанализировать коэффициенты интенсивности оборота по приему, оборота по выбытию, текучести, замещения, постоянства кадров.
4. Определить в динамике количество работников, занятых ручным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом.
5. Определить степень трудовой активности.
6. Определить выработку продукции на одного работника.

Сделать выводы и дать рекомендации по совершенствованию трудовых показателей организации.

Контрольные вопросы:

1. Какая численность работников выше: явочная, списочная или среднесписочная и почему?
2. Как рассчитывается численность руководителей и специалистов?
3. Что понимается под движением кадров в организации и какие показатели используются для его анализа?
4. Дайте определение понятию «выработка».
5. Перечислите факторы, характеризующие трудовую активность персонала.

Лабораторная работа № 3

АУДИТ РАБОЧИХ МЕСТ

Цель работы: приобрести практические навыки определения проблем использования персонала в организации.

Теоретические основы

Актуальность темы обусловлена усложнением рабочих процессов и технологий производства.

Для формулирования политики управления человеческими ресурсами организации надо иметь четкое представление, что они собой представляют в настоящий момент и какова тенденция их изменений в будущем. В этом случае необходим такой инструмент, как аудит рабочих мест, т.е. экспертиза использования работников.

При аудите рабочих мест рекомендуется определенная последовательность действий:

1. Провести аудит производительности.

Мера производительности – соотношение между результатом и ресурсами, затраченными для его достижения.

Целесообразно выделить два подхода к пониманию сущности производительности труда.

Первый характеризует ее как продуктивность трудовой деятельности, соотношение измеренного тем или иным способом количества продукции, произведенной системой, и потребовавшимися для этого затратами ресурса труда, измеренными в количестве отработанных человеко-часов, человеко-дней или среднегодовой численностью. Рост производительности труда в этом ее понимании является одним из определяющих факторов увеличения реального объема производства.

Второй подход определяет сущность производительности труда как эффективность его использования, соотношение экономического результата деятельности системы и затрат, связанных с привлечением и использованием ресурса труда. По сути, в данном случае производительность характеризует эффективность, экономическую отдачу каждой единицы затрат на труд.

Основная цель анализа производительности труда – выявление резервов ее роста.

В ходе анализа выясняют степень выполнения производственных планов по росту производительности труда и ее динамику, т.е. изменение этого показателя во времени. Затем рассматривается влияние роста производительности труда на объем выпущенных товаров и услуг и, наконец, степень воздействия на производительность труда многих других факторов.

На уровень производительности труда непосредственное воздействие оказывают технический прогресс, фондовооруженность, качество рабочей силы, социально-трудовые отношения, организация и условия труда, эффективность распределения, сочетания различных ресурсов.

Выполнение плана повышения производительности труда может быть проанализировано за месяц, квартал и любой другой период с начала года с нарастающим итогом. Фактический рост производительности труда сопоставляется с базовым или плановым. Данный показатель часто называют индексом изменения производительности труда. Его определяют по формуле

$$\pm \Delta \Pi_{\text{пр}} = \frac{V_{\text{б(пл)}} V_{\text{факт}}}{V_{\text{факт}}} 100 \%, \quad (3.1)$$

где $\Delta\Pi_{\text{пр}}$ – изменение производительности труда; $V_{\text{б(пл)}}$ – выработка продукции в расчете на одного работающего в базисном периоде (по плану); $V_{\text{факт}}$ – фактическая выработка продукции в отчетном периоде.

Здесь же проводится аудит использования рабочего времени. Составляют следующую таблицу (табл. 2):

Таблица 2

Показатели использования рабочего времени

Показатель	План	Факт	Отклонение
Среднесписочное количество работников, чел.			
Количество отработанных дней, чел./ч			
Среднее количество дней работы одного работника, ч			
Неявки на работу (дней) в том числе по причине: очередные отпуска, учебные отпуска, болезни и другие неявки, разрешенные законом или администрацией, прогулы			
Среднесписочная продолжительность рабочего дня, ч			
Среднее количество часов работы одного работника, ч			
Количество отработанных часов работниками, чел./ч			

Все показатели, приведенные в табл. 2, рассчитывают в процентах.

Эффективность использования рабочего времени определяют возможным сокращением численности работников и величиной недоданной продукции за счет потерь и нерациональных затрат рабочего времени.

2. Провести аудит штатных должностей и соответствия им квалификационных характеристик работников.

Аудиторская экспертиза заполнения штатных должностей начинается с получения информации, какого рода обязанности выполняет работник (описание должности) и каковы должны быть его знания и навыки для этого (спецификация должности).

Аудиторская оценка сложности труда включает в себя следующие оценочные параметры: расчеты, подготовка рабочего места или работы, ведение рабочего процесса, управление оборудованием, ответственность в работе. В зависимости от степени значимости этих функций для выполне-

ния той или иной работы они могут быть определены как простая, средняя и сложная. Каждая степень сложности работы имеет минимальную и максимальную оценку. Общая оценка сложности работы определяется путем суммирования оценок по всем функциям с помощью бальной оценки.

3. Провести аудит развития должности, т.е. оценить условия развития персонала с учетом стратегии организации и ее управленческих возможностей и возможных рисков.

Необходимо познакомиться с программами повышения квалификации организации и сделать вывод относительно:

- наличия потребностей в обучении работников, в том числе новых сотрудников, а также менеджеров;
- постановки целей обучения, т.е. уточняются в наглядных и измеримых величинах прогнозируемые результаты обучения;
- выбора методов и проведения собственно обучения;
- измерения результатов до и после обучения и конечной оценки эффективности программы.

Эффективность мероприятий по развитию персонала можно рассчитать по формуле

$$\text{Э} = \text{П} - \text{КЗ}, \quad (3.2)$$

где П – балансовая прибыль организации за отчетный период; К – коэффициент эффективности; З – фактические затраты на развитие персонала в отчетном периоде.

Величина коэффициента эффективности определяется руководством исходя из поставленных перед программами развития целей.

Также аудитор проверяет, насколько предприятие осознает важность развития карьеры, предлагаются ли работникам разнообразные возможности, которые могут включать простые программы обучения или детализированные консультационные услуги для совершенствования индивидуальных планов продвижения по службе.

Количественную характеристику состояния работы с кадровым резервом могут дать следующие показатели:

1. Эффективность подготовки руководителей внутри организации

$$\text{Э}_{\text{под}} = \frac{\text{число ключевых должностей за период, занятых представителями резерва}}{\text{число освободившихся должностей за период}}. \quad (3.3)$$

2. Текучесть резерва

$$T_{\text{рез}} = \frac{\text{число резервистов, покинувших организацию в течение периода}}{\text{среднее число резервистов за период}}. \quad (3.4)$$

3. Средний срок пребывания в резерве

$$t_{\text{рез}} = \frac{\text{число лет пребывания в резерве до занятия должности}}{\text{число лиц состава резерва, занявших должность}}. \quad (3.5)$$

4. Готовность резерва

$$\Gamma_{\text{рез}} = \frac{\text{число ключевых должностей, имеющих преемников}}{\text{общее число ключевых должностей}}. \quad (3.6)$$

Список рекомендуемой литературы:

1. *Одегов Ю. Г., Никонова Т. В.* Аудит и контроллинг персонала : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Альфа-Пресс, 2010. 672 с.
2. *Иванова-Швец Л. Н., Корсакова А. А., Тарасова С. Л.* Управление персоналом : учеб.-метод. комплекс. М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. 200 с.
3. *Леженкина Т. И.* Научная организация труда персонала : учебник. М. : Маркет ДС, 2010. 232 с.
4. *Потемкин В. К.* Управление персоналом : учеб. для вузов. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. 340 с.
5. Экономика труда : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. проф. Ю. П. Кокина, проф. П. Э. Шлендера. М. : Магистр, 2010. 686 с.

Задания:

На основе информации о реально действующей организации провести:

1. Анализ производительности труда

- 1.1. Анализ производительности труда.
- 1.2. Анализ использования рабочего времени.

2. Аудит укомплектованности персоналом

- 2.1. Проанализировать информацию, связанную с обязанностями, выполняемыми каждым работником в организации.
- 2.2. Проанализировать информацию, связанную с требованиями, предъявляемыми к конкретной должностной позиции.

2.3. Оценить сложность труда.

3. Аудит развития персонала

3.1. Познакомиться с программами повышения квалификации фирмы и сделать выводы относительно:

- наличия потребностей в обучении работников, в том числе новых сотрудников, а также менеджеров;
- постановки целей обучения, т.е. уточняются в наглядных и измеримых величинах прогнозируемые результаты обучения;
- выбора методов и проведения собственно обучения;
- изменения результатов до и после обучения и конечной оценки эффективности программы.

3.2. Дать количественную характеристику состояния работы с кадровым резервом по следующим показателям:

- эффективность подготовки руководителей внутри организации;
- текучесть резерва;
- средний срок пребывания в резерве;
- готовность резерва.

Сделать выводы и дать рекомендации по совершенствованию комплектации рабочих мест организации.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение сущности понятия «производительность труда».
2. Назовите факторы роста производительности труда.
3. Назовите показатели, определяющие количественную характеристику состояния работы с кадровым резервом.
4. В чем заключается аудит развития персонала?
5. Что Вы понимаете под термином «укомплектованность персоналом»?

Лабораторная работа № 4

АУДИТ НАЙМА

Цель работы: приобрести навыки проведения экспертизы правильности реализации кадровой политики организации в вопросах подбора и найма персонала.

Теоретические основы

Актуальность темы обусловлена усложнением норм найма персонала и его удорожанием.

Найм – это капиталовложение, связанное как с прямыми затратами на подбор персонала, так и косвенными, обусловленными необходимостью проверки качества полученных результатов.

При приеме на работу исходят из того, что нанимают рабочую силу сегодня для будущих нужд. С этой целью необходимо, чтобы:

- при наборе были отобраны самые подходящие для организации работники;
- издержки, связанные с привлечением рабочей силы, были незначительными по отношению к результатам;
- сохранялась структура кадров с одновременным притоком новых идей в организации;
- не пострадал психологический климат организации;
- личные надежды работников были воплощены в жизнь.

Оценка выполнения функции подбора кадров может быть проведена по следующим показателям:

- время существования вакансии;
- отношение числа откликнувшихся на объявление о вакансии к числу получивших приглашение на участие в конкурсе;
- отношение количества получивших приглашение к количеству принятых на работу;
- число заполненных вакансий за счет собственных работников организации в общем количестве вакансий;
- оценка качества набранных работников по формуле

$$K_H = \frac{P_K + P_P + O_P}{\text{Ч}}, \%, \quad (4.1)$$

где P_K – усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками (%); P_P – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года; O_P – процент новых работников, оставшихся работать по истечении одного года; Ч – общее число показателей, учитываемых при расчете.

Затраты, связанные с наймом персонала, можно разделить на три категории:

1. Зарплата сотрудников организации, включая все расходы на социальное обеспечение, связанные тем или иным образом с процессом набора. Эту часть затрат также можно представить в виде трех групп:

а) операционные затраты, речь идет о зарплате:

- руководителей (разного иерархического уровня) и сотрудников их секретариатов, принимающих участие в подготовке решений по набору, переговорах, профессиональных испытаниях;
- будущих коллег кандидатов (в случае набора кооптацией, переговорами);
- других заинтересованных лиц и возможных подчиненных (в случае необходимости консультирования или встреч с кандидатом).

б) зарплата службы управления персоналом:

- специалисты по набору: кадровики, секретари, психологи, психотехники и т.д.;
- административные службы: менеджеры, служащие;
- медико-специальные службы: врачи, медицинские сестры, работники социальной службы;
- специалисты отдела труда и заработной платы;
- эксперты по вопросам продвижения, оценки, управления карьерой.

в) расходы других функциональных служб:

- оперативный учет (бюджет);
- бухгалтерия (оплата счетов);
- организационные услуги планового отдела (обоснование численности, природы рабочих мест, прогнозы численности);
- служба информационного обеспечения (подготовка и обработка документов, в том числе бюджета набора).

2. Прочие затраты, соответствующие прямым расходам (например, расходы на объявления, гонорар консультантов, дорожные расходы агентов по подбору кандидатов, аренда помещения для собеседования и тестирования).

3. Затраты, связанные с расходами на функционирование административных служб по набору (медосмотр, канцелярские расходы, стоимость тестового и экзаменационного оборудования и его амортизация).

Затраты на набор персонала, приведенные выше, составляют только часть стоимости вхождения на предприятия нового лица. Аудиторская экспертиза должна также включить в себя анализ затрат на социализацию (привыкание, обучение, адаптацию).

Любое вновь принятое лицо, вне зависимости от типа организации и сферы трудовой деятельности, проходит последовательно три фазы:

- информационную;
- обучения профессии;
- личного вклада в предприятие.

Новичок приобретает представления о жизни компании, людях, которые ее составляют и, что самое главное, образующих организационную и информационную среду для выполнения его собственных должностных обязанностей. Только преодолев этот рубеж знаний, он сможет играть роль инициатора.

Стоимость адаптации персонала можно рассчитать, основываясь на следующих показателях:

- оценка среднего времени, необходимого новому работнику для ознакомления с должностью;
- оценка количества времени, уделенного работнику новыми коллегами;
- оценка значимости затрат на адаптацию по следующей формуле:

$$Z_a = \frac{\text{стоимость адаптации}}{\text{стоимость набора}}. \quad (4.2)$$

Список рекомендуемой литературы:

1. *Одегов Ю. Г., Никонова Т. В.* Аудит и контроллинг персонала : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Альфа-Пресс, 2010. 672 с.
2. *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом : учебник. 8-е изд., стер. М. : Академия, 2010. 224 с.
3. *Кибанов А. Я., Дуракова И. Б.* Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие. М. : КноРус, 2010. 368 с.
4. *Иванова-Швец Л. Н., Корсакова А. А., Тарасова С. Л.* Управление персоналом : учеб.-метод. комплекс. М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. 200 с.
5. *Зайцева Т. В., Зуб А. Т.* Управление персоналом : учебник. М. : Форум : Инфра-М, 2009. 336 с.

Задания:

На основе информации о реально действующей организации выполнить следующее:

- 1) оценить функции подбора кадров;

- 2) определить стоимость найма;
- 3) определить затраты на адаптацию персонала.

Сделать выводы и дать рекомендации по совершенствованию найма персонала в организации.

Контрольные вопросы:

1. Что представляет собой найм персонала?
2. Какие цели преследует найм персонала?
3. Что представляет собой процесс адаптации персонала?
4. Какие показатели помогают оценить стоимость найма персонала?
5. Как оценивается качество набранных работников?

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Одегов, Ю. Г.* Аудит и контроллинг персонала : учеб. пособие / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Альфа-Пресс, 2010. – 672 с. – ISBN 978-5-94280-414-5.

2. *Базаров, Т. Ю.* Управление персоналом : учебник / Т. Ю. Базаров. – 8-е изд., стер. – М. : Академия, 2010. – 224 с. – ISBN 978-5-7695-7330-9.

3. *Иванова-Швец, Л. Н.* Управление персоналом : учеб.-метод. комплекс / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 200 с. – ISBN 5-374-00017-9.

4. *Кибанов, А. Я.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 301 с. – ISBN 978-5-16-002398-4.

5. *Кибанов, А. Я.* Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : КноРус, 2010. – 368 с. – ISBN 978-5-406-00066-3.

6. *Кондратьев, В. В.* HR-инжиниринг / В. В. Кондратьев, А. Ю. Лунев. – М. : Эксмо, 2007. – 512 с. – ISBN 978-5-699-21172-2.

7. *Красноженова, Г. Ф.* Управление трудовыми ресурсами : учеб. пособие / Г. Ф. Красноженова, П. В. Симонин. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 159 с. – ISBN 978-5-16-003271-9.

8. *Леженкина, Т. И.* Научная организация труда персонала : учебник / Т. И. Леженкина. – М. : Маркет ДС, 2010. – 232 с. – ISBN 978-5-94416-075-1.

9. *Одегов, Ю. Г.* Оценка эффективности работы с персоналом: методический подход : учеб.-практ. пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М. : Альфа-Пресс, 2011. – 752 с. – ISBN 978-5-94280-510-4.

10. *Потемкин, В. К.* Управление персоналом : учеб. для вузов / В. К. Потемкин. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 340 с. – ISBN 978-5-7310-2440-2.

11. *Зайцева, Т. В.* Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М. : Форум : Инфра-М, 2009. – 336 с. – ISBN 978-5-8199-0262-2 (Форум). – 978-5-16-002614-5 (Инфра-М).

12. Экономика труда : учебник / под ред. проф. Ю. П. Кокина, проф. П. Э. Шлендера. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2010. – 686 с. – ISBN 978-5-9776-0062-0.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ПОЛОЖЕНИЕ О КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ ФГУП «КОНСТРУКТОРСКОЕ БЮРО»

1. Общие положения

Кадровая политика Федерального государственного унитарного предприятия «Конструкторское бюро» – это генеральное направление кадровой работы, совокупность методов, форм, организационного механизма, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и сплоченного коллектива, способного своевременно решать поставленные перед ним задачи с учетом стратегии развития предприятия.

В соответствии с принятой стратегией развития ФГУП «Конструкторское бюро» главной целью кадровой политики является сохранение оптимального численного и качественного состава персонала, способного на высоком профессиональном уровне обеспечить решение задач разработки и выпуска ракетных комплексов.

2. Цели кадровой политики ФГУП «Конструкторское бюро»:

- сохранение и развитие персонала предприятия;
- улучшение качества менеджмента всех уровней;
- оптимизация численности персонала предприятия на основе выводов экономического анализа использования человеческих ресурсов;
- высокая результативность труда работников предприятия;
- удовлетворенность работников предприятия своей профессиональной деятельностью;
- взаимопонимание руководителей и сотрудников предприятия;
- работа каждого сотрудника для достижения всеобщих целей развития предприятия;
- обеспечение стабильного положения предприятия и его работников в будущем.

3. Кадровая политика предприятия строится на следующих положениях:

- основным конкурентным преимуществом предприятия являются его работники;
- предприятие стремится создать единый сплоченный коллектив профессионалов высокого уровня;
- успех предприятия зависит от усилий каждого работника, его профессионализма, активности и инициативности, стремления повышать свой профессиональный уровень;

- предприятие стремится обеспечить максимально благоприятные условия для деятельности каждого работника и достижения наиболее высоких результатов деятельности;
- предприятие заботится о своих работниках;
- предприятие и его работники растут и развиваются вместе, они – неразделимое целое.

4. Принципы кадровой политики:

- взаимодействие между сотрудниками и руководителями компании строится на основе взаимного доверия, уважения и внимания к возникающим проблемам;
- развитие предприятия обеспечивается за счет профессионального, творческого и личностного развития его работников. Предприятие осуществляет развитие работников (обучение, стажировки, обмен опытом, участие в конференциях и прочее) за свой счет и с добровольного согласия работников;
- предприятие относится к высококвалифицированным работникам как кадровой элите, заботится об оптимальных условиях их работы, профессиональном развитии и карьерном росте;
- квалифицированные специалисты имеют приоритетное право занятия управленческих должностей;
- предприятие приветствует пополнение кадров молодыми специалистами;
- предприятие видит себя как сплоченный коллектив, содружество инициативных, небезразличных людей, готовых к взаимовыручке и командной работе;
- успехи предприятия – это успехи его сотрудников, результат работы – всеобщий результат труда, вклад каждого в общее дело. Каждый несет ответственность за качество своего труда перед коллегами.

5. Кадровая политика решает задачи:

- обеспечения высокого качества найма, отбора и подбора персонала;
- непрерывного развития руководящего состава;
- рациональной расстановки персонала с учетом потребностей производства и индивидуальных особенностей работника, его продвижения;
- построения эффективной системы служебно-профессионального продвижения;
- повышения уровня удовлетворенности трудом и дальнейшего расширения условий для самореализации;
- охраны труда и заботы о здоровье персонала;
- обеспечения и расширения социальных гарантий и социальных льгот;
- повышения уровня и гибкости корпоративной культуры, стимулирующей взаимную ответственность работника и работодателя, стремление сделать

предприятие лучшей организацией за счет поддержки инициативы на всех уровнях, открытости и инновационности.

6. Методы кадровой политики:

- переход на упреждающие и активные составляющие в кадровой работе;
- равноправное партнерство подразделений предприятия со службой управления персоналом;
- организационная интеграция, осуществляемая путем включения руководителей всех уровней в кадровый менеджмент.

Приложение 2

Анализ обеспеченности предприятия рабочей силой

№ п/п	Показатель	Предыдущий год	План отчетного года	Фактически в отчетном году	Изменение в процентах к предыдущему году	
					План (гр.2/гр.1×100)	Факт (гр.3/гр.1×100)
А	Б	1	2	3	4	5
1	Объем выпущенной продукции, тыс. руб.					
2	Полная трудоемкость продукции, чел.-ч					
3	Технологическая трудоемкость, чел.-ч					
4	Трудоемкость обслуживания производства, чел.-ч					
5	Трудоемкость управления, чел.-ч					
6	Среднесписочная численность работающих, чел., в том числе: - мужчин - женщин					
7	Квалификационный состав, чел., в том числе: - высшее - среднее специальное - среднее профессиональное					
8	Среднесписочная численность работающих, чел., в том числе: 1. Промышленно-производственный персонал, из них: - рабочие - ученики - специалисты 2. Служащие и руководители 3. Прочие работники					
9	Распределение рабочих по отношению к процессу изготовления продукции всего, чел., из них: - основные рабочие (рабочие, занятые в технологическом процессе) - вспомогательные рабочие, осуществляющие технологический процесс изготовления продукции					
10	Распределение рабочих по разрядам работ, чел., из них: - 1-й - 2-й - 3-й - 4-й - 5-й - 6-й					
11	Распределение рабочих по профессиям, чел., из них: - станочники - токари - фрезеровщики - штамповщики и т.д.					
12	Среднегодовая заработная плата					

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Лабораторная работа № 1 ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
Лабораторная работа № 2 АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ОСНОВА АУДИТА ПЕРСОНАЛА	8
Лабораторная работа № 3 АУДИТ РАБОЧИХ МЕСТ	13
Лабораторная работа № 4 АУДИТ НАЙМА	18
РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	23
ПРИЛОЖЕНИЯ	24

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ ОРГАНИЗАЦИИ

Методические указания к лабораторным работам

Составители

ЛАЧИНИНА Татьяна Александровна

АБДРЯШИТОВА Ания Ибрагимовна

Ответственный за выпуск – зав. кафедрой доцент Р. В. Скуба

Редактор Е. А. Амирсейидова

Подписано в печать 18.05.12.

Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 1,63. Тираж 100 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.