

Оглавление

Введение	5
Глава 1. Сущность и основные направления аудита человеческих ресурсов	8
1.1. Система управления человеческими ресурсами как объект аудиторской деятельности	8
1.2. Задачи и основные направления аудита человеческих ресурсов .	17
1.3. Методы проведения аудита персонала.....	29
Вопросы для самопроверки.....	40
Тестовые задания к главе 1.....	40
Глава 2. Основные этапы проведения аудита человеческих ресурсов...	42
2.1. Предварительный этап.....	42
2.2. Этап планирования аудита	45
2.3. Этап сбора информации	49
2.4. Этап анализа информации, подготовки выводов и рекомендаций	53
2.5. Этап подготовки заключения по результатам аудита	60
Вопросы для самопроверки.....	62
Тестовые задания к главе 2.....	63
Глава 3. Аудит кадровой политики и укомплектованности организации персоналом	65
3.1. Аудит кадровой политики	65
3.2. Аудит планирования потребности в персонале	69
3.3. Аудит найма персонала	80
3.4. Аудит расстановки и адаптации кадров.....	94
Вопросы для самопроверки.....	101
Тестовые задания к главе 3.....	101
Глава 4. Аудит производительности, организации и нормирования труда	103
4.1 Аудит производительности труда.....	103
4.2. Аудит организации труда	125
4.3. Аудит нормирования труда	154
Вопросы для самопроверки.....	166
Тестовые задания к главе 4.....	167

Глава 5. Аудит заработной платы и социальных выплат	169
5.1. Сущность и цели аудита заработной платы и социальных выплат, оценка их соответствия установленным стандартам	169
5.2. Аудит стабильности заработной платы, ее уровня и динамики	177
5.3. Аудит финансовых возможностей организации при обосновании уровня заработной платы и социальных выплат ..	186
5.4. Аудит минимальной заработной платы	199
5.5. Оценка обоснованности распределения валовой добавленной стоимости (ВДС) и формирования структуры ФЗП	207
5.6. Аудит экономической эффективности затрат на оплату труда ..	216
Вопросы для самопроверки	222
Тестовые задания к главе 5	222
Глава 6. Аудит стимулирования труда и мотивации персонала	225
6.1. Сущность стимулирования труда и мотивации персонала, цель и задачи их аудита	225
6.2. Аудит организации оплаты труда и ее тарифного регулирования	231
6.3. Аудит системы стимулирования труда	236
6.4. Аудит мотивационной среды	248
Вопросы для самопроверки	264
Тестовые задания к главе 6	265
Глава 7. Аудит развития персонала и социально-трудовых отношений	267
7.1. Аудит развития персонала	267
7.2. Аудит социально-трудовых отношений в организации	295
7.3. Аудит организационной культуры	302
7.4. Аудит социально-психологического климата в коллективе	313
Вопросы для самопроверки	323
Тестовые задания к главе 7	323
Глава 8. Аудит системы управления человеческими ресурсами	325
8.1. Аудит работы службы управления человеческими ресурсами ..	325
8.2. Аудит обобщающих показателей системы управления человеческими ресурсами	340
Вопросы для самопроверки	348
Тестовые задания к главе 8	349
Ключи к тестовым заданиям по главам	351
Список литературы	352

ВВЕДЕНИЕ

Среди факторов роста производительности труда и конкурентоспособности организаций в XXI веке на первое место выходят человеческие ресурсы, которые представляют собой основную ценность, и потому периодическая оценка эффективности их использования становится все более востребованной. Целесообразность проведения аудита персонала становится еще более актуальной в условиях финансового и экономического кризиса, выход из которого для организаций связывается прежде всего с повышением эффективности использования человеческих ресурсов.

Чтобы персонал, выступающий основным фактором повышения производительности труда, мог в полной мере реализовать свой потенциал и был заинтересован в достижении целей организации, важно привести в действие все имеющиеся резервы, которые выявляются в ходе аудита персонала. Результаты проведения аудита человеческих ресурсов позволяют организации выработать поэтапную программу улучшения практики управления персоналом с учетом ее среднесрочной и долгосрочной стратегии на основе баланса социальной и экономической эффективности, интересов наемных работников и работодателей. Накопленный международный и отечественный опыт свидетельствует о том, что реализация разрабатываемых по результатам проведения кадрового аудита мероприятий обеспечивает существенное повышение эффективности использования человеческих ресурсов и соответственно – конкурентоспособности организации.

Внедрение в практику управления организациями России аудита человеческих ресурсов требует подготовки специалистов, владеющих методикой его проведения. Тем, кто проводит аудит человеческих ресурсов организации, важно уяснить, какова процедура его проведения, каковы методы аудита укомплектованности, использования и развития персонала, как оценить эффективность функционирования службы управления человеческими ресурсами организации. Ответы на эти и другие вопросы, связанные с содержанием и методикой проведения аудита человеческих ресурсов организации, и дает данной пособие.

Учебное пособие включает в себя 8 глав и предоставляет студентам, аспирантам, слушателям, а также экономистам и менеджерам по персоналу организаций возможность ознакомиться и изучить методы проведения аудита персонала как в целом, так и по основным направлениям системы управления человеческими ресурсами.

Каждая из перечисленных глав учебного пособия содержит в себе краткую характеристику рассматриваемой проблемы, ее актуальность, цель, задачи и методику проведения аудита данного направления системы управления человеческими ресурсами.

В первой главе рассмотрена система управления персоналом как объект аудиторской деятельности. Приведены современные ключевые тенденции в сфере управления персоналом, которые целесообразно учитывать при оценке системы управления человеческими ресурсами. Сформулированы задачи, основные направления и методы проведения аудита персонала.

Вторая глава посвящена процедуре проведения аудита персонала, включая планирование, сбор информации и ее анализ, формулирование выводов и подготовку заключения. Особое внимание уделено тем методам аудита, которые обеспечивают надежность и объективность анализируемой информации.

В третьей главе подробно рассмотрены вопросы аудита укомплектованности кадрами организации. Раскрыто содержание аудита кадровой политики, планирования, найма, расстановки и адаптации персонала. Показаны критерии оценки по указанным направлениям системы управления человеческими ресурсами.

В четвертой главе показана методика проведения аудита производительности, организации и нормирования труда. Особое внимание уделено аудиту производительности труда, как важнейшему показателю, определяющему эффективность использования человеческих ресурсов и конкурентоспособность любой компании. Сформулированы критерии оценки организации труда. Приведены методы выявления резервов улучшения использования рабочего времени за счет совершенствования организации труда. Показана методика аудита нормирования труда.

Пятая глава посвящена аудиту заработной платы и социальных выплат. В ней раскрыто содержание аудита с примерами обоснования каждого из составных элементов заработной платы и социальных выплат: минимальной, средней, медианной и модальной заработной платы, структуры фонда заработной платы, взаимосвязи заработной платы и социальных выплат с результатами деятельности организации и др.

В шестой главе рассмотрены вопросы аудита стимулирования и мотивации персонала. Показаны принципиальные различия между категориями «стимулирование труда» и «мотивация персонала», приведена методика аудита стимулирования труда и мотивационной

среды. Рассмотрены критерии оценки организации оплаты труда и ее тарифного регулирования, современных систем заработной платы и внутренних побудительных мотивов персонала.

Седьмая глава посвящена аудиту развития человеческих ресурсов и совершенствования социально-трудовых отношений в организации. Изложена методика аудита системы обучения и управления деловой карьерой. Показано содержание аудита социально-трудовых отношений, включая методы согласования интересов работников и работодателей. Рассмотрено содержание аудита корпоративной культуры и морально-психологического климата в коллективе.

В восьмой главе изложена методика проведения аудита службы управления персоналом организации. Показаны критерии оценки результативности, экономичности, социальной и экономической эффективности системы управления персоналом в организации. Приведены обобщающие показатели, по которым рекомендуется оценивать систему управления человеческими ресурсами организации.

Каждая из перечисленных глав учебного пособия представляет собой самостоятельный раздел, являющийся в то же время неотъемлемой составной частью общей логики изложения материала.

В конце каждой главы приведен перечень контрольных вопросов и тесты.

В основе учебного пособия лежат читаемые лекции по дисциплинам экономико-управленческого цикла для студентов и слушателей системы переподготовки и повышения квалификации, предусмотренные Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования.

ГЛАВА 1

СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ АУДИТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

1.1. Система управления человеческими ресурсами как объект аудиторской деятельности

В последние десятилетия передовые компании в мире стали рассматривать персонал¹ как стратегический ресурс и относиться к человеку не только как к «одушевленному» фактору производства, но и как к личности. Более популярным стал термин «человеческие ресурсы», к которым относится персонал, оцениваемый руководством организации не только с позиции профессиональных знаний и навыков, но и с учетом социокультурных характеристик, личностно-психологических свойств, включающих потребности, мотивы, ожидания, восприятие, ценностные установки.

Анализ публикаций западных и отечественных экономистов позволяет сделать вывод о том, что *управление человеческими ресурсами* (УЧР) не противостоит управлению персоналом, а лишь по-новому измеряет его многогранную роль. УЧР, являясь продолжением и развитием управления персоналом, включило в себя ряд дополнительных идей, позволивших усилить акценты на таких сферах, как восприятие сотрудников в качестве ключевого ресурса, более тесная связь со стратегией бизнеса, более отчетливое включение в орбиту своего воздействия руководящих работников и повышенное внимание к управлению организационной культурой. В табл. 1.1 показано, в чем по мнению Армстронга М. состоит сходство и различие между управлением персоналом и УЧР.

Таким образом, *управление человеческими ресурсами* не является чем-то принципиально отличным от управления персоналом, просто в кадровом менеджменте появились новые идеи, и актуализировалась необходимость акцентирования внимания на стратегии развития компании и повышении роли ключевых работников, учете не только материальных, но и моральных, социальных потребностей людей под влиянием обостряющейся глобальной

¹ Персонал – совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными характеристиками, позволяющими обеспечивать достижение личных целей и целей организации.

конкуренции, внедрении новейших технологий, современных методов организации производства и труда.

Таблица 1.1 – Сходство и различия между УЧР и управлением персоналом²

Сходство	Различия
1. Стратегии управления персоналом, подобно стратегиям УЧР, вытекают из стратегии бизнеса	1. УЧР делает акцент на соответствия стратегии и интеграции
2. Управление персоналом, так же как УЧР, признает, что менеджеры подразделений отвечают за руководство людьми. Подразделение службы персонала дает необходимые советы и оказывает техническую поддержку менеджерам, помогая выполнять тем свои обязанности	2. УЧР основывается на философии, ориентированной на бизнес и менеджмент
3. Ценности управления персоналом и по крайней мере «мягкого» варианта УЧР идентичны: мы говорим об «уважении к личности», необходимости уравнивать потребности работника и организации, о развитии людей с целью достижения максимального уровня компетентности как для собственного удовлетворения, так и для содействия достижению организационных целей	3. УЧР придает большое значение управлению культурой приверженности (взаимности)
4. Как управление персоналом, так и УЧР признают, что одна из их основных функций – подбирать людей в соответствии с постоянно меняющимися требованиями организации: ставить нужных людей на выполнение соответствующей им работы	4. УЧР делает больший акцент на линейных менеджерах, поскольку именно они внедряют в жизнь политику ЧР

² Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. Санкт-Петербург: Издательский дом «Питер», 2017.– С. 49.

Сходство

5. Одни и те же методы отбора, анализа компетентности, управления показателями деятельности, обучения, развития руководителей и управления вознаграждениями используются как в УЧР, так и в управлении персоналом

6. Управление персоналом, так же как мягкий вариант УЧР, придает большое значение процессам коммуникации и участия во внутренней системе отношений работников

Различия

5. УЧР – целостный подход, затрагивающий общие интересы организации: он признает интересы ее членов, но подчиняет их интересам предприятия

6. Предполагается, что специалисты по УЧР выступают в качестве деловых партнеров, а не администраторов по персоналу

7. УЧР рассматривает работников как ценный актив компании, а не источник расходов

В условиях, когда человеческий потенциал выступает основным фактором экономического роста, создание эффективной системы управления человеческими ресурсами играет ключевую роль в повышении конкурентоспособности организаций. УЧР представляет собой комплексное, целенаправленное и непрерывное воздействие руководителей всех уровней и специалистов кадровых служб на персонал с целью реализации стратегии организации и удовлетворения потребностей сотрудников.

В передовых компаниях формирование, использование и развитие кадрового потенциала осуществляется вместе с развитием организации. Более того, развитие персонала выступает как фактор развития организации. УЧР предусматривает отношение к персоналу как к достоянию в конкурентной борьбе, которое надо формировать, размещать, мотивировать и развивать, чтобы достичь стратегических целей организации.

Формирование трудового поведения, ориентированного на достижение стратегических целей организации, предполагает развитие не только профессиональных знаний и навыков работников, но и способностей взаимодействовать с коллегами, проявлять гибкость и мобильность, принимать грамотные решения в условиях быстро меняющейся ситуации. В этих условиях перед руководителями компаний встает задача выбора методов управления, мотивирующих персонал на такое поведение. Сегодня показатели эффективности управления персоналом, социальной ответственности и

качества менеджмента находятся среди основных критериев, определяющих рейтинг компаний в мире.

Управление человеческими ресурсами *в функциональном отношении* направлено на решение задач, связанных с деятельностью в сфере персонала, и включает в себя укомплектование организации квалифицированными кадрами, использование и развитие персонала. Управление человеческими ресурсами *в организационном отношении* охватывает всех лиц и все службы на предприятии, несущие ответственность за работу с персоналом. Это менеджеры высшего, среднего и низшего звеньев организации, а также менеджеры и специалисты кадровой службы.

В развитии системы управления персоналом в компаниях западных стран и передовых компаниях России *в XXI веке проявляются следующие тенденции.*

Осуществление быстрой адаптации компаний к динамично меняющейся рыночной конъюнктуре в условиях обостряющейся конкуренции предполагает перестройку организационной структуры предприятий, предусматривающую переход от вертикальных к более гибким горизонтальным системам управления. Это требует реализации соответствующих мероприятий по совершенствованию разделения и кооперации труда, делегированию принятия решений на нижестоящие уровни и расширению самостоятельности сотрудников, интеграции руководителей всех звеньев в систему кадрового менеджмента.

В условиях, когда конкурентоспособность организации в решающей степени зависит от тех работников, которые вносят наибольший вклад в создание добавленной стоимости, акцент в системе управления персоналом перемещается с рядовых исполнителей на ключевых работников. В связи с этим, важной задачей становится удержание в организации ключевых работников, создавая для них комфортные условия работы и устанавливая достойную заработную плату.

В условиях научно-технического прогресса и внедрения его достижений в производство значительно увеличивается количество рабочего времени, затрачиваемого на анализ, планирование, выработку нестандартных решений, разработку и освоение новых видов продукции, новых рынков сбыта, определение более совершенных методов организации труда и управления производством. Иначе говоря, особенностью современного производства является

увеличивающаяся доля умственного, творческого труда, что требует новых подходов к управлению персоналом.

В условиях глобализации и быстро меняющейся рыночной конъюнктуры существенно возрастает гибкость производства, что объективно повышает требования к квалификации, мобильности и гибкости персонала организаций. Чтобы работники были мобильными и гибкими, кадровая служба должна привлекать в компанию наиболее квалифицированный персонал, создавать условия для постоянного повышения их знаний и навыков.

Повышение заинтересованности персонала в достижении целей организации, улучшении индивидуальных и коллективных результатов труда как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе выступает важным условием повышения конкурентоспособности организаций. Это требует от менеджеров развития своих способностей по выстраиванию оптимальных систем стимулирования за результаты труда с учетом внутренних побудительных мотивов сотрудников.

Развитие рынка труда, сопровождающееся возрастающей конкуренцией и увеличением миграционных потоков рабочей силы, требует новых подходов к управлению персоналом. Эти подходы предусматривают корректировку кадровых технологий в отношении обучения, создания эффективных команд, коммуникаций и взаимоотношений сотрудников, лояльности по отношению к компании. Решение этих задач предполагает переход к расширению функций кадровых служб, укомплектование их высококвалифицированными специалистами.

Затраты на персонал воспринимаются в передовых компаниях в XXI веке не как издержки, а как выгодные инвестиции, обеспечивающие постоянный профессиональный рост работников и приносящие прибыль. Человеческий капитал становится ключевым фактором повышения конкурентоспособности компаний, что требует реформирования всей системы управления персоналом.

Возрастающие требования к персоналу на современных предприятиях связаны с динамичным изменением производства, развитием новых информационных технологий, возрастанием роли личностных и социально-психологических факторов. Чтобы адекватно и гибко реагировать на происходящие изменения и находить новые подходы к применению своих знаний и таланта, реализации своего творческого потенциала, требуется непрерывное обучение персонала, которое является одним из важных трендов в системе совершенствования системы управления персоналом.

Функционирование предприятий в условиях постоянных изменений предъявляет повышенные требования к построению механизма управления деловой карьерой. Карьерный рост в передовых компаниях – одно из обязательных условий работы. Например, в компании McKinsey в Москве существует правило: или ты растешь, или уходишь³. И не случайно в передовых компаниях карьера каждого сотрудника расписана по годам. Задача кадровой службы создать механизм, с одной стороны, заинтересовывающий менеджеров и сотрудников активно демонстрировать свои притязания и амбиции, а с другой – создавать условия для тех, кто добивается высоких результатов, активно двигаться вверх по карьерной лестнице.

В передовых компаниях осуществляется переход к активной кадровой политике, ориентированной на достижение стратегических целей организации. Топ-менеджеры российских и западных компаний отмечают, что HR-директора выступают инициаторами усовершенствования стратегических целей и практик, связанных с человеческими ресурсами⁴. Усиление влияния HR-директоров на решение стратегических задач компаний ставит новые задачи и перед всеми менеджерами и специалистами кадровой службы.

В последние годы быстро растет рынок услуг по автоматизации процессов управления персоналом. В такой ситуации от менеджеров и специалистов по управлению персоналом требуется быть компетентными в вопросах использования последних достижений сферы информационных технологий.

Получает распространение привлечение сотрудников по договору подряда и работы по свободному графику или в условиях гибкого режима рабочего времени. В результате перед менеджерами актуализируется задача по освоению и внедрению современных методов стимулирования сотрудников, работающих в условиях различных режимов рабочего дня.

Важными аспектами работы компаний становятся такие формы организации как аутплейсмент, аутсорсинг, аутстаффинг⁵. Службе

³ Карьера в инофирме [Электронный ресурс]. URL: <http://www.km.ru/magazin/view.asp?id> (Дата обращения 12.03.2018 г.).

⁴ Российские работодатели назвали самые проблемные зоны в области управления персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vedomosti.ru> (Дата обращения 12.03.2018 г.).

⁵ **Аутплейсмент** (outplacement) – процедура (форма) расторжения трудового договора между организацией и работником (работниками), осуществляемая специализированной компанией. Услуги данной компании оплачивает организация, с

управления персоналом приходится выстраивать адекватные отношения с внешними провайдерами, чтобы обеспечивать эффективную работу своих компаний.

Руководство сотрудниками, относящимися к разным поколениям, требует учета их интересов, потребностей и ожиданий. Возрастные сотрудники, как правило, инертны, привязаны к компании, не готовы делиться своим опытом с молодежью, склонны к тому, чтобы игнорировать призывы руководства к активному участию в изменениях. Молодые же специалисты приветствуют персональный подход к построению системы стимулирования, признание их вклада в общие результаты, предоставление возможности для развития и личного времени. Менеджеры должны четко знать и понимать, какие приоритеты у поколений X, Y и Z и учитывать их при построении системы взаимоотношений, выборе методов стимулирования, при определении стиля управления персоналом.

Динамично изменяющаяся демографическая ситуация и старение рабочей силы ведут к увеличению затрат на сохранение высокой работоспособности персонала. В этих условиях кадровые службы корректируют размеры и структуру компенсационных пакетов, предусматривая в них более высокие затраты на медицинское и социальное страхование, не забывая при этом дифференцированно подходить к решению этого вопроса с учетом интересов различных поколений сотрудников. Одновременно с этим в интересах компаний создавать условия для применения опыта и способностей людей, достигших старшего возраста.

В условиях финансового и экономического кризиса возрастают риски, связанные с занятостью персонала и соответственно – с возрастающими судебными исками к работодателям. Это требует от кадровых служб и корпоративных юристов более ответственной

которой работником был заключен трудовой договор. Реализация процедуры аутплейсмента позволяет провести расторжение трудового договора цивилизованным способом, в максимальной степени соблюдая интересы, как работника, так и организации. **Аутсорсинг** – (Outsourcing) – способ оптимизации деятельности предприятий за счет сосредоточения на основном предмете и передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным компаниям. **Аутстаффинг** – (Outstaffing) – предусматривает перевод части сотрудников компании-заказчика в штат провайдера, который берет на себя полную юридическую и финансовую ответственность за выплату заработной платы, налогов, ведение работы с персоналом и соответствие трудовых отношений законодательству. Компания-заказчик «арендует» персонал у провайдера. При этом персонал выполняет привычные ему задачи в компании-заказчике, в штате которого они состояли ранее.

работы по строгому соблюдению законодательства, а также обеспечению выполнения предусмотренных в соглашениях и коллективных договорах гарантий в сфере занятости и увольнений, оплаты труда и выплаты компенсаций, охраны и условий труда.

На современном глобальном рынке успешными становятся те компании, которые создают условия для развития у своих сотрудников чувства лояльности, «чувства хозяина», чувства ответственности за общие результаты труда, заинтересованности в непрерывном повышении своего профессионального уровня. Мотивация сотрудников на соответствующее трудовое поведение предполагает совершенствование трудовых отношений и системы стимулирования за результаты труда.

Формирование сильной и адаптивной организационной культуры, ориентирующей персонал на проявление инициативы и достижение стратегических целей компании, становится важным направлением в системе управления персоналом. Без сильной организационной культуры, которую призвана формировать кадровая служба, невозможно построить эффективные системы формирования, использования и развития персонала.

В XXI веке достижение существенных успехов в деятельности организаций во многом обусловлено способностью руководителей формировать слаженные и эффективные команды. Передовой опыт показывает, что командная работа по сравнению с индивидуальной является намного более мощным инструментом в системе управления персоналом. Переход к проектной командной работе позволяет быстро принимать решения, отказываться от бюрократических методов управления отвечает требованиям времени. Именно командная работа позволяет гибко реагировать на внешние изменения, дает синергетический эффект, обеспечивает достижение высоких коллективных результатов.

Международное исследование, проведенное в 2017 г., выявило 10 ключевых тенденций в сфере управления персоналом⁶.

1. Пересмотр структуры организаций с целью более активного развития, быстрой адаптации к изменениям, создания эффективной системы обучения сотрудников и реализации их карьерных ожиданий.

⁶ Международное исследование тенденций в сфере управления персоналом – 2017 [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2017.html> (Дата обращения 29.06.2018 г.)

2. Создание непрерывной системы обучения и развития персонала, предоставляющей сотрудникам возможность обучаться в любое время и с использованием нескольких мобильных платформ.

3. Освоение новых технологий поиска персонала, обеспечивающих привлечение талантов, которые позволят устанавливать с кандидатами психологический и эмоциональный контакт, постоянно укрепляя при этом бренд работодателя.

4. Переход от отдельных задач по повышению вовлеченности персонала и развитию корпоративной культуры к комплексному подходу создания «положительного» опыта сотрудников, используя развитие рынка корпоративных инструментов для проведения пульс-опросов и получения обратной связи, приложений, посвященных здоровью и фитнесу, а также многофункциональных систем самообслуживания для сотрудников.

5. Переоценка всех аспектов своих программ управления эффективностью, от постановки целей и оценки их достижения до введения стимулирующих выплат и поощрений, в соответствии со стратегией развития бизнеса, а также трансформацией организации работы.

6. Выдвижение на роль лидеров более молодых, более гибких и в большей степени готовых к использованию цифровых технологий.

7. Активное участие руководителей во внедрении культуры «цифровой организации», сосредоточении своего внимания на сотрудниках, процессе работы и операционных платформах.

8. Придание HR-аналитике нового маршрута, при котором она становится бизнес-функцией по использованию данных для лучшего понимания принципов работы бизнеса, получению и применению аналитических данных в реальном времени и встраиванию аналитики в операционные процессы компании.

9. Использование открытости, беспристрастности и равенства возможностей для сокращения разрыва между теорией и практикой, выработки новых правил, направленных в первую очередь на практическое обучение, изменение процессов, принятие решений на основании данных, а также на повышение прозрачности и ответственности.

10. Радикальное изменение представления о трудовых ресурсах в условиях автоматизации, когнитивных вычислений, больших массивов данных. Исследование и внедрение когнитивных инструментов в работе с персоналом, а также перестройка самой организации работы с учетом роста автоматизации.

Перечисленные особенности и современные тенденции в системе управления человеческими ресурсами свидетельствуют о необходимости формирования понимания у руководителей того, что нужно принимать кадровые решения, рассчитанные на долгосрочный эффект; вкладывать средства в поиск и сохранение высококвалифицированного персонала; разрабатывать системы стимулирования, учитывающие не только интересы организации, но и потребности и ожидания персонала; готовить специалистов широкого профиля, способных брать на себя ответственность за решение не только текущих, но и стратегических задач.

В формировании эффективной системы управления человеческими ресурсами, соответствующей вызовам XXI века, важную роль играет аудит человеческих ресурсов организации, при проведении которого важно оценивать процессы и результаты не только с точки зрения их соответствия требованиям законодательства, отечественным, международным и корпоративным стандартам, достижениям передовых компаний, но и современным тенденциям.

1.2. Задачи и основные направления аудита человеческих ресурсов

Значение и актуальность проведения аудита человеческих ресурсов определяется тем, что люди представляют главную ценность, являются основным фактором повышения эффективности производства и конкурентоспособности компании. Американский специалист Уильям О'Рурк считает, что «грамотное руководство персоналом позволяет увеличить доход предприятия в среднем на 5–10 процентов»⁷. Чтобы персонал, как основной фактор повышения конкурентоспособности организации, был экономически и социально ориентирован на высокие коллективные и индивидуальные результаты труда, важно задействовать все имеющиеся резервы, которые выявляются в ходе аудита персонала.

Актуальность проведения аудита персонала определяется не только тем, что заказчик получит объективную оценку соответствия системы кадрового менеджмента требованиям законодательства и международных стандартов, но и тем, что ему предоставят ценную информацию о возможных путях повышения социальной и экономической эффективности системы управления персоналом.

⁷ Домчева Е. Не блат, так уравниловка // Российская газета, 16 ноября 2005 г.

Аудитор, владеющий методами анализа, знающий последние изменения законодательства и знакомый с опытом работы менеджеров по персоналу успешных компаний, поможет заказчику взглянуть на действующую систему управления человеческими ресурсами как бы со стороны «незамысленным» взглядом, оценить степень влияния существующего механизма управления персоналом на результаты функционирования компании. В итоге оплата услуг аудитора может быть переведена из разряда затрат в категорию инвестиций.

Аудит человеческих ресурсов – это системный процесс получения и обобщения объективных данных по привлечению, использованию и развитию персонала, оценке их соответствия правовым нормам и критериям социальной и экономической эффективности, определения направлений совершенствования системы управления персоналом. Аудит человеческих ресурсов проводится на уровне как организации, так и структурных подразделений.

Цель аудита человеческих ресурсов организации – оценка соответствия системы управления персоналом российскому законодательству, международным, государственным и корпоративным стандартам, опыту передовых предприятий, обоснование путей повышения ее социальной и экономической эффективности.

Основные задачи аудита человеческих ресурсов:

- оценка кадровой политики, ее соответствия требованиям законодательства, согласованности с целями, задачами и стратегией развития предприятия;

- оценка соответствия плановой численности персонала производственной программе, количественного и качественного состава работников – тактическим и стратегическим целям организации;

- анализ стабильности занятости персонала, в том числе женщин, лиц предпенсионного возраста и других уязвимых слоев населения;

- оценка соответствия используемых методов подбора и отбора персонала требованиям законодательства, социальной и экономической эффективности;

- анализ используемых методов расстановки и адаптации персонала, их соответствие интересам работников и стратегии развития организации;

- анализ состояния организации и нормирования труда;

- анализ условий труда и техники безопасности;

– диагностика применяемой системы аттестации и деловой оценки персонала на предмет соответствия требованиям социальной и экономической эффективности, решению стратегических задач предприятия;

– анализ организации оплаты труда персонала, реализации ее воспроизводственной, социальной и стимулирующей функций;

– диагностика социальных выплат и их стимулирующей роли в достижении коллективных результатов труда;

– оценка системы стимулирования и мотивации труда, обеспечения заинтересованности персонала в улучшении результатов своей деятельности;

– диагностика эффективности затрат на управление персоналом;

– анализ используемых форм обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала, их соответствия текущим и стратегическим целям предприятия и интересам работников;

– оценка системы учета управленческого кадрового потенциала и его использования в системе продвижения персонала по служебной лестнице;

– анализ системы управления социально-трудовыми отношениями, формированием благоприятного социально-психологического климата в коллективе;

– оценка деятельности организации по формированию организационной культуры;

– оценка эффективности деятельности службы управления персоналом.

Чтобы результаты аудита персонала были достоверными и убедительными для заказчика, аудитору целесообразно соблюдать следующие правила:

1) привлекать для анализа надежные и точные исходные данные;

2) использовать современные методы проведения аудита персонала;

3) грамотно комментировать представленные в отчете расчеты и таблицы, контролируя при этом, чтобы отчет не был перегружен таблицами;

4) при расчетах экономии, полученной от внедрения тех или иных мероприятий, приводить данные о том, какой процент они составляют от прибыли, фонда оплаты труда, валовой добавленной стоимости или другого показателя, характеризующего результаты работы компании;

5) показывать полученный социально-экономический эффект в сравнении с прошлыми периодами, а также с аналогичными показателями других компаний.

Результаты проведения аудита персонала позволяют компании выработать поэтапную программу улучшения практики управления персоналом с учетом ее среднесрочной и долгосрочной стратегии на основе баланса социальной и экономической эффективности, согласования интересов наемных работников и работодателей.

Аудит персонала проводится, если необходимо:

- принять решения о целесообразности инвестиций в систему управления персоналом;
- оценить соответствие системы управления персоналом стратегии компании, международным и государственным стандартам, достижениям передовых компаний;
- выявить проблемы в сфере управления персоналом и получить рекомендации по их разрешению;
- дать оценку эффективности работы службы управления персоналом;
- оценить экономическую эффективность использования персонала;
- оценить социальную эффективность использования персонала;
- проанализировать соответствие отдельных направлений в системе управления персоналом (подбор, адаптация, оценка, мотивация, развитие и т. д.) стратегии компании, достижениям передовых фирм, корпоративным стандартам.

Результаты аудита управления персоналом позволяют руководителям и собственникам компаний:

- оценить собственные взгляды на менеджмент персонала;
- определить эффективность деятельности своих подчиненных;
- оценить вклад кадровой службы в достижение целей организации;
- принять меры по повышению ответственности работников кадровой службы за реализацию кадровых решений;
- быть уверенными в том, что в организации гарантируется соблюдение трудового законодательства;
- оптимизировать затраты на осуществление кадровых мероприятий и содержание службы управления человеческими ресурсами;

- осуществлять прогрессивные нововведения в области управления человеческими ресурсами;
- оценить эффективность деятельности руководителей среднего звена;
- оценить общий уровень функционирования системы управления персоналом;
- выявить сильные и слабые стороны в системе управления персоналом;
- оценить систему информационного обеспечения кадровой работы организации;
- совершенствовать систему контроля;
- совершенствовать внутренние стандарты системы управления персоналом;
- подготовить рекомендации по совершенствованию и повышению эффективности системы управления персоналом.

При проведении аудита человеческих ресурсов в организации важно оценить соблюдение гарантий, определенных Трудовым кодексом РФ, в отношении приема на работу, перевода на другую работу, направления работников в служебные командировки и переезда на работу в другую местность, совмещения работы с обучением, вынужденного прекращения работы не по вине работника и др. Важно также проанализировать, как соблюдаются установленные Трудовым кодексом РФ гарантии и компенсации при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска; заключении и расторжении трудового договора; оплате труда в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника; переводе на другую постоянную нижеоплачиваемую работу.

Аудитор оценивает соответствие Трудовому кодексу РФ установленных в организации гарантий и компенсаций для отдельных категорий работников, к которым отнесены: женщины; лица, которые осуществляют уход за детьми; работники предпенсионного возраста и в возрасте до 18 лет; работающие по совместительству и вахтовым методом; работающие в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях; работники, направляемые на работу в российские представительства за границей; работники, избранные в состав профсоюзных коллегиальных органов и участвующих в коллективных переговорах и др.

В ходе аудита персонала в организации наряду с соблюдением национального законодательства, важно оценить соответствие устанавливаемых гарантий международным документам, среди которых следует выделить следующие: Всеобщая декларация прав человека, Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах, Международный пакт о гражданских и политических правах, Декларация социального прогресса и развития, Конвенции Международной организации труда, Европейская социальная хартия, Конвенция Содружества Независимых Государств о правах и основных свободах человека и др.

В то же время, особенностью аудита человеческих ресурсов в России является то, что при обязательном соблюдении законодательных норм и международных стандартов многие конкретные критерии социальной и экономической эффективности работы в сфере управления персоналом, требования и корпоративные регламенты каждая отдельная организация вырабатывает самостоятельно⁸, исходя из ее стратегических целей и соответствующей кадровой политики. В результате многие используемые оценочные показатели системы управления персоналом субъективны, их значение и содержание зависит от конкретной социально-экономической ситуации, в которой находится та или иная организация, а также кадровой политики ее руководства. При этом следует учитывать, что законодательно установленные стандарты – это гарантии, которые носят, как правило, обязательный характер. Корпоративные же стандарты устанавливаются на более высоком по сравнению с государственными стандартами уровне и предусматривают более высокие гарантии работникам и ответственность менеджеров организаций и сотрудников кадровой службы за их соблюдение.

⁸ Например, Стандарт Торгово-промышленной палаты, введенный в действие в 2006 году, предусматривает, что в четвертый раздел социального отчета рекомендуется включить следующие вопросы: 4.1. Существующая система оплаты труда в организации, ее роль в мотивации добросовестного и творческого труда. 4.2. Политика компании в области оптимизации доходов менеджмента и рядовых сотрудников, предотвращения их излишней поляризации. 4.3. Принимаемые компанией меры по повышению уровня оплаты труда работников (индексация заработной платы с учетом темпов роста потребительских цен, программы повышения заработной платы). 4.4. Наличие и реализация специальных программ помощи семьям сотрудников, чей совокупный доход ниже официальной черты бедности (прожиточного минимума) и т. д.

Результаты аудита позволяют оценить социальную и экономическую эффективность управления персоналом. В рамках социальной направленности аудит системы управления человеческими ресурсами проводится с целью оценки характеризующих ее социально-трудовых показателей на предмет того, как они обеспечивают удовлетворение потребностей персонала и соответствуют целям содействия перехода к достойному труду. «Главная цель МОТ в настоящее время – содействовать возможностям для женщин и мужчин обрести достойный и производительный труд в условиях свободы, справедливости, защищенности и человеческого достоинства»⁹.

Социальная и экономическая эффективность системы управления персоналом взаимосвязаны между собой, и эта взаимосвязь проявляется в том, чтобы занятость, уровень заработной платы и социальных выплат, повышение квалификации персонала и улучшение условий труда зависели от результатов работы компании, повышения ее конкурентоспособности. Работодатель (предприниматель) может улучшать социальные показатели только при достижении определенной эффективности работы коллектива, создании определенного размера валовой добавленной стоимости организации. Следовательно, производительный труд актуален не только для работодателя, но и для работника. Только при росте добавленной стоимости, приходящейся на одного работника, можно увеличивать и трудовой доход работников, и прибыль собственников, и обеспечивать развитие организации. С другой стороны, только при удовлетворительном решении социальных проблем коллектив будет заинтересован в достижении экономических целей организации. Таким образом, необходим комплексный анализ, предполагающий исследование социальных и экономических показателей результатов деятельности организации в тесной их взаимосвязи.

Социальную эффективность системы управления персоналом можно определить путем соотношения результатов, в качестве которых выступает достижение максимального удовлетворения потребностей и ожиданий персонала, к затратам, определяемым используемыми ресурсами. *Экономическая эффективность* определяется как отношение показателей, характеризующих результаты деятельности компании, к затратам работодателя на содержание персонала.

⁹ Международный обзор труда. – Женева, 2003. – Том 142. – № 1–2, с. 3.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru