# Аудит рабочих мест

**План**

Введение

1. Аудит производительности

2. Аудит укомплектованности персоналом

3. Аудит развития персонала

4. Стратегический аудит

Используемая литература

**Введение**

Целью аудита рабочих мест является определение проблем использования персонала. Для формирования политики управления человеческими ресурсами фирмы, надо иметь четкое представление, что эти проблемы, собой представляют в настоящий момент и какова тенденция их изменений в будущем. В этом случае необходим такой инструмент, как аудит рабочих мест.

Поскольку изучение рабочих мест, процессов и операций обязательная часть программы управления персоналом, аудитор уделяет этому направлению пристальное внимание. Он изучает, насколько эти процессы и операции согласованы, скоординированы и непосредственно увязаны с задачами организации в целом.

При подготовке к аудиту следует тщательно ознакомиться с нормативными материалами по тарификации работ - Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих (ЕТКС), Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих, Тарифно-квалификационными характеристиками (требованиями) по общеотраслевым должностям служащих и общеотраслевым профессиям рабочих, должностными инструкциями предприятия (организации).

Аудитор знакомится с описанием рабочего места:

-с кратким описанием сути рабочего процесса, обязанностей работника и степени его ответственности, сведениями об условиях работы.

-со спецификацией рабочего процесса - личностными и профессиональными характеристиками, необходимыми для выполнения данного процесса.

-результатами подбора работников на эти рабочие места.

-сравнением плановой и фактической производительности труда.

-оценкой разработки и внедрения программ подготовки кадров и повышения квалификации.

-наличием и реализацией программ перемещений и карьеры в организации.

-системой вознаграждений в организации.

-программой безопасности и здоровья работников.

Исходя из этого, рекомендуется следующая последовательность этапов аудита:

1. аудит производительности
2. аудит штатных должностей и соответствия им квалификационных характеристик работников
3. аудит развития должности, т.е. оценка условий развития персонала с учетом стратегии организации и ее управленческих возможностей, возможные риски
4. стратегический аудит

Аудит производительности позволит ответить на вопрос: «Каков уровень производительности труда в организации по сравнению с аналогичными должностями в конкурентных фирмах?»

Аудит штатных должностей позволит ответить на вопрос: «Правильно ли и рационально ли используется персонал организации, как в личностном, так и в коллективном аспекте?»

Проводя стратегический аудит можно получить ответ на вопрос: «Какие рабочие места и в каком количестве потребуются организации завтра?»

**1. Аудит производительности**

Мерой производительности является соотношение между результатом и ресурсами, затраченными для его достижения.

Производительность труда измеряется как объем продукции на единицу затраченного на его производство труда.

Улучшать рабочую производительность - это таким образом экономить время, чтобы получить тот же результат с наименьшими усилиями.

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.

Исследование производительности жизненно важно для предприятия в конкурентной борьбе. При прочих равных условиях оно будет испытывать недостаток финансирования для продвижения продукции или для нововведений, что приведет к накоплению задержек исполнения, отставанию.

Аудит производительности - это средство увеличения производительности.

Аудитор строит свою систему показателей путем сравнительного анализа рабочих мест.

Всякий рост производительности труда, в конечном счете, означает экономию труда, сбережение рабочего времени.

В целях повышения уровня производительности труда разрабатываются специальные программы управления производительностью труда, включающие:

-измерение и оценку этого уровня;

-планирование контроля и повышения производительности на основе информации, полученной в процессе измерения и оценки;

-осуществление конкретных мер по повышению производительности;

-измерение и оценку воздействия этих мер.

**Одна из важнейших задач аудитора — четко и ясно сформулировать проблемы роста производительности предприятия.**

Практика показывает, что в наши дни в индустриально развитых странах рост производительности в среднем равен 2,5% в год.

Аудитор решает эту важную проблему сопоставлением необходимого роста рабочего времени (желательный рост производительности) с реальным числом часов (например, с временем, необходимым для плавки чугуна естественным путем).

Чем меньше при прочих равных условиях издержки, связанные с потреблением ресурсов живого труда и подлежащие включению в общую сумму издержек производства и обращения фирмы, тем больше величина прибыли

Аудит использования рабочего времени начинается с анализа 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 рабочего за год, месяц. Он заканчивается соотнесением планового объема рабочего времени с фактическим, реальным фондом рабочего времени, величина которого зависит от численности работников, продолжительности рабочего периода в днях, продолжительности рабочего дня, количества отработанных человеко-часов. Сравнение плановых (расчетных, базисных) показателей с фактическими обнаруживает потери рабочего времени в абсолютных единицах и в процентах.

Как отклонение плана и факта в процентах рассчитываются показатели: среднесписочного количества работников, количество отработанных дней, среднесписочная продолжительность рабочего дня, среднее количество часов работы одного работника и т.д. Затем на основе этих данных составляется для наглядности таблица. Более детальную характеристику использования рабочего времени с организации дает анализ баланса рабочего времени одного среднесписочного работника. Эффективность использования рабочего времени определяют возможным сокращением численности работников и величиной недоданной продукции за счет потерь и нерациональных затрат рабочего времени.

## 2. Аудит укомплектованности персоналом

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.

При анализе штатных должностей целесообразно использовать такие количествeнныe методы, как функциональный анализ рабочего процесса и анкетирование.

Функциональный анализ рабочего процесса применяется для характеристики сущности рабочего процесса, описаний рабочего процесса и получения данных, необходимых для формулировки требований к работникам.

При использовании должностного анкетирования для количественной оценки должностей используется стандартизированная анкета. Ее заполняет сам аудитор. Достоинств метода анкетирования в его апробированности, недостаток - большие затраты времени и труда. При этом анкетирование дает только общую картину рабочей должности.

Аудитор оценивает сложность труда. Потом оценивает сочетание индивидуального и коллективного труда в организации. Затем аудитор оценивает правильность применения коэффициента трудового участия (качество работы, отношение к своим должностным обязанностям) и коэффициента трудового вклада (численность работающих, качество продукции, состояние трудовой дисциплины) с позиции укрепления трудовой и технологической дисциплины, воспитания сознательного отношения к труду. Правильное применение этих показателей способствует формированию мотивационного ядра личности, соответствующего современным условиям и поставленным задачам.

## 3. Аудит развития персонала

Аудит оценивает возможности использования человеческого потенциала с позиции стратегического плана организации по трем аспектам:

-общие условия развития персонала, т.е. проводится анализ стратегии и менеджерских мощностей предприятия;

-качества средств и методов стратегического управления персоналом, т.е. анализируется доступная информация, позволяющая составить представление о настоящем положении дел, перспективах использования кадрового потенциала, прогнозах изменений во внешней среде.

-оценка возможных рисков.

С позиции интересов работника аудиторская экспертиза осуществляется в двух направлениях:

-развитие компетентности работника (повышение квалификации) и

-возможность продвижения по служебной лестнице (карьера).

Многие фирмы экономят на обучении персонала, хотя обучение выходит на одно из первых мест в перечне средств повышения конкурентоспособности работодателя.

Аудитор знакомится с программами повышения квалификации фирмы и делает выводы относительно:

- наличия потребностей в обучении работников;

- постановки целей обучения;

- выбора методов обучения;

- изменение результатов до и после обучения и конечной оценки эффективности программы.

Издержки на обучение равны прямым и косвенным затратам фирмы на этот процесс.

Второй аспект развития должности в интересах работника - это его карьера.

Управление персоналом базируется на предположении, что фирма принимает на себя обязательства наиболее полно использовать возможности работников и предоставлять каждому из них шанс расти, наиболее полно самореализоваться, успешно продвигаться по служебной лестнице.

Все действия по укомплектованию персоналом должны служить удовлетворению потребностей, как организации, так и отдельных работников - это выгодно как организации, с точки зрения улучшения выполнения работниками обязанностей, так и служащим за счет более полной, напряженной и интересной работы и возможности сделать карьеру.

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.

Общая цель этик программ — сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

Аудит персонала направлен на поиск резервов системы карьерного роста, что может помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, подготовку информации о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия при согласовании индивидуальных и корпоративных целей. Нахождение таких резервов может уменьшить устаревание человеческих ресурсов, которые так дорого обходится предприятию.

Аудитор оценивает:

-степень информирования сотрудников о вакантных местах и о необходимой для этого квалификации;

-указана ли система, в соответствии с которой работники могут претендовать на эти места;

-оказывается ли помощь работникам в планировании карьеры;

-имеется ли осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

Следует оценить проблемы развития карьеры по отдельным группам работников, например, определить причины ранних затруднений, связанных с карьерой (молодые специалисты), проблемы, связанные с серединой карьеры или с ее завершением (предпенсионный период). B каждом из этих случаев аудитор ищет факторы риска социального характера и предлагает пути их снижения.

Задача аудитора — нахождение «узких» мест в совмещении личных ожиданий в области своей карьеры с возможностями, доступными в данной организации. Для этого применяется двоякий подход:

-с одной стороны, оценивается процедура планирования карьеры в организации, предусматривает ли план продвижений средства для достижения желаемых результатов;

-с другой - выясняется, как учитываются желания и возможности самих работников в области обучения, тренингов и профессионального развития.

## 4. Стратегический аудит

Планирование персонала - составная часть планирования на предприятии. При составлении и планировании различных планов (плана оборота, финансового плана и др.) предприятию необходимо учитывать кадровые решения в целях эффективности развития предприятия.

Планирование персонала - это целенаправленная деятельность по обеспечению пропорционального динамичного развития персонала, расчет его квалификационной структуры, определение общей и дополнительной потребности персонала в предстоящем периоде.

Процесс планирования персонала состоит из трех этапов:

-оценка наличия ресурсов;

-оценка будущих потребностей;

-разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Оценка наличного персонала - исходная позиция планирования. Необходимо определить, сколько человек занято выполнением каждой операции; оценить и качество труда работников. Должна быть разработана система требований к трудовым навыкам с указанием количества работников, обладающих ими.

Оценка будущих потребностей - прогноз численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей

Разработка программ удовлетворения будущих потребностей означает составление конкретных графиков проведения мероприятий по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, тре6ующихся для реализации целей, т.е. потребностей предприятия.

В планировании персонала необходимо выделять две ступени:

-полный статистический анализ наличных кадров на основе подробной их классификации по должности, полу, возрасту, стажу работы, квалификации, виду оплаты;

-прогнозирование потребности в кадрах на основе анализа тенденций, выявленных постоянным изучением кадров с учетом роста народонаселения, изменений в структуре образования, миграционных потоков.

Компьютеризация кадровой работы позволяет проводить быстрый анализ любого признака. Для этого необходимо собирать данные на протяжении достаточного периода времени и регулярно их анализировать. Тогда прогнозирование количества работников, которых надо принять, перевести на более высокую должность, обучить или уволить в данном году, не представит собой сложности.

В целом планирование персонала – это комплекс мероприятий для предприятия направленный на создание условия для того чтобы иметь необходимое количество людей в целях выполнения стратегических планов с учетом мотивации персонала.

# Используемая литература

1. Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. — М.: Вузовский учебник, 2007. -224 с.

2. Аудит: Учебник для вузов / Под ред. Проф. В.И. Подольского - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. -655 с.

3. Деслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 1997. -431 с.

4. Интернет ресурс http://www.consulting-house.ru/groups/page-24.htm

5. Никонова Т.В., Сухарев С.А. Управленческий аудит персонала / Под ред. Ю.Г. Одегова. - М.: Экзамен, 2002. 180 с.

6. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. -448 с.