Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное агентство по образованию

ГОУ ВПО «Магнитогорский государственный университет»

Кафедра менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

«АУДИТ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

(на примере ООО «Гранд Тур»)»

Выполнил: студент 5 курса МО 52 группы

Факультета экономики и управления Мигунова Е.В.

Проверил: Синицына О.Н., доцент, к.п.н.

Дата сдачи: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата защиты: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Магнитогорск

2010г.

**ОГЛАВЛЕНИЕ:**

Введение

1. Теоретические аспекты аудита персонала организации

1.1 Цели и функции оценки персонала

1.2 Объект оценки

1.3 Критерии оценки деятельности персонала

1.4 Методы и этапы проведения аудита персонала

1. Аудит персонала ООО «Гранд Тур»

2.1 Подготовительные работы

2.2 Оценка эффективности системы внутреннего контроля

2.3 План и программа аудита

2.4 Анализ аудита персонала ООО «Гранд Тур»

2.5 Комментарии к профилям компетентности сотрудников и рекомендации по каждому сотруднику

2.6 Выводы о состоянии кадров ООО «Гранд Тур»

2.7 Аудиторское заключение

2.8 Письменный отчет по результатам аудита

Заключение

Список используемой литературы

Приложение 1

Приложение 2

**ВВЕДЕНИЕ**

Сегодня, как никогда ранее, особую актуальность приобретает проблема эффективного использования кадровых ресурсов предприятия. Не только потому, что сплоченная команда профессионалов может стать серьезным конкурентным преимуществом предприятия. Не только потому, что кадры – это один из ресурсов, эффективность использования которого, вносит свой в клад в общую эффективность работы предприятия. Просто кадры – это собственно и есть предприятие, и от того какими они будут зависит, в конечном итоге, какой будет это предприятие.

Итак, кадры нужно грамотно подбирать и рационально использовать. Но что такое кадры, персонал? Это конечно ресурс, но это еще и живые люди. Достаточно проблематично управлять даже машиной, а уж живыми людьми… Возникали и уходили в лету многочисленные попытки применить механические принципы к управлению персоналом: "винтики" и мн. др. Сейчас никого не удивляет необходимость принимать в расчет человеческий фактор, но только одни руководители видят в нем источник прибылей, а другие – убытков.

Эффективность работы коллектива складывается, на наш взгляд, из эффективности каждого сотрудника и эффективности их взаимодействия. Эффективность каждого составляют его профессиональные и личные качества. Эффективность взаимодействия, в свою очередь, – это, как нам представляется, своеобразный вектор направленности усилий: идеально, если усилия членов коллектива направлены исключительно на выполнение деятельности, хуже, если и на преодоление межличностных противоречий в ходе выполнения этой деятельности. Ключевой вопрос: как выяснить? Как выяснить степень профессиональности и личные качества? Как выяснить на что направлены усилия сотрудников предприятия? Что вообще происходит в коллективе?

Кроме того, нас интересуют не только и не столько внутригрупповые процессы, а применение информации о состоянии микроклимата коллектива для целей повышения эффективности его работы. Как отмечалось, эффективность характеризуется не только параметрами взаимодействия, но и личным вкладом каждого сотрудника в процесс организации деятельности. Этот вклад зависит, прежде всего, от профессиональных, и от личных качеств сотрудника. Из личных качеств нас интересуют прежде всего коммуникативные качества, так как их проявление напрямую влияет на эффективность взаимодействия членов коллектива. Таким образом, следует отметить, что вопросы, которые мы стремимся прояснить укладываются в плоскость межличностного взаимодействия членов коллектива по поводу выполнения ими профессиональной деятельности. Кадры решают все [5].

Цель - оценка эффективности и производительности деятельности

персонала.

Объект – трудовой коллектив организации.

Предмет – аудит, как метод оценки персонала.

В соответствии с целью данной работы были поставлены следующие задачи:

1. Изучили теоретические аспекты аудита персонала организации.
2. Охарактеризовали критерии оценки деятельности персонала.
3. Провели аудит персонала ООО «Гранд Тур».
4. **Теоретические аспекты аудита персонала организации**

**Аудит персонала** – система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, позволяющая выявить соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе; эффективность кадровой работы по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями; причины возникновения социальных проблем (рисков) и возможные пути их решения или снижение их негативного воздействия.

**Объект аудита персонала** – трудовой коллектив организации, различные стороны его производственной деятельности, принципы и методы УП в организации.

**Главная цель** данного аудита – оценка эффективности и производительности деятельности персонала, как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

**Сущность аудита персонала** - оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения; формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению.

**Предметом аудита персонала** являются практически все составляющие процесса управления персоналом.

Основные принципы аудиторской проверки персонала (внешний аудит, независимые от руководства предприятия):

* Профессионализм;
* Независимость;
* Достоверность;
* Честность;
* Объективность;
* Сопоставимость с международным правом [3].

Основные направления аудита персонала:

*а) Оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала* (достаточное ли количество работников для нормального функционирования и развития организации; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого оценивается фактический состав рабочих, особенности самого персонала, наличие у работников профессионально важных качеств и характеристик.

*б) Диагностика кадровых процессов и процедур УП, оценка их эффективности* [1].

Таблица 1

Основные параметры аудита персонала по функциям управления персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Основные функции управления персоналом | Содержание аудита |
| Формирование Кадровой Политики | Оценка текущего состояния КП, степени ее согласованности с целями организации, стратегией ее развития, оценка связи КП со спецификой организации и внешними условиями.  |
| Планирование персонала | Оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале; анализ штатного расписания, изменений К. потенциала организации. |
| Использование персонала | Анализ уровня занятости персонала; анализ обеспечения стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения. |
| Рекрутинг персонала | Оценка методов найма персонала, источники и способы покрытия потребностей персонала организации, стоимость найма, обеспеченность вакансий кандидатами; оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, местными органами власти, конкурентами. |
| Деловая оценка персонала | Анализ использования форм деловой оценки персонала, периодичность ее проведения; результаты и решения по данным результатам. |
| Профориентация и адаптация | Анализ методов профориентации и адаптации, оценка их эффективности(количество уволенных, конфликты в отделах новичков), анализ проблем в периоде адаптации. |
| Обучение персонала | Анализ целей и форм обучения, их соответствие целям организации, продолжительности и содержания обучения; оценка персонала прошедшего обучение; оценка фактических результатов обучения. |
| Работа с кадровыми резервами | Анализ управления деятельности в организации; оценка управленческого потенциала и определение потребностей в подготовке кадрового резерва; оценка методов работы с кадровыми резервами. |
| Служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала | Анализ системы продвижения персонала; анализ схем замещения должностей; анализ реализации плана кадрового роста;  |
| Организация трудовой деятельности персонала | Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда; анализ состояния нормирования труда; оценка эффективности организации рабочих мест, распределение работ; анализ вложений финансовых средств в этой области. |
| Мотивация и стимулирование труда | Анализ исполнительных форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда.  |
| Трудовые отношения в коллективы | Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социального напряженности в организации, сопротивление переменам, диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня соответствия я целям и специфики организации.  |

1.1 Цели и функции оценки персонала

Главное назначение аудита персонала – выявление резервов повышения уровня отдачи персонала. Оценка персонала главным образом сопровождается постановкой следующих целей:

- информационная (информирование сотрудников компании);

- создание резерва на выдвижение (карьерный рост сотрудников);

- выявление потребностей в обучении (в целях разработки плана обучения,

подготовки и переподготовки персонала);

- административная (основание для принятия кадровых решений: повышение, понижение, перемещение, увольнение);

- улучшение коммуникационных связей (взаимопонимания, взаимодействия, производственных отношений между руководителем подразделения и сотрудником);

- дифференциация вознаграждения за труд (установление справедливого уровня оплаты).

Причем в зависимости от целей оценки решается вопрос, какие именно характеристики работников и показатели их трудовой деятельности подлежат оценке и какие из существующих методов оценки лучше всего отвечают достижению поставленных целей.

Оценка персонала выполняет множество функций:

- конструктивная: лежит в основе принятия кадровых решений;

- координационная: выступает в качестве информационного обеспечения оперативного управления с целью повышения эффективности работы организации;

- контрольная: проверка соответствующих характеристик, например, профессионально важных качеств кандидата на должность, оценка количественного и качественного результата, индивидуального вклада, достижения поставленных целей и т.д.

- аналитическая: оценка является информационной базой для анализа;

- коммуникационная: процедура оценки является способом донесения до сотрудника признания результатов его деятельности, служит сигналом для корректировки поведения, обеспечивает обратную связь;

- мотивационная: оценка выступает сама по себе важнейшим средством мотивации людей, поскольку показывает направленность желательных – нежелательных форм проявления трудового поведения или отношения к труду.

Все перечисленные функции тесно взаимосвязаны и обеспечивают системный подход к управлению персоналом [1].

**Мониторинг в области персонала –** научно обоснованная система периодического сбора, обобщения и анализа кадровой информации и представления полученных данных для принятия стратегических и тактических решений руководством организации.

**Источники информации при аудите персонала**:

* Учредительные документы;
* Анкеты, опроссники, шкалы;
* Решения о назначении на должность;
* Штатное расписание;
* Правила внутреннего трудового распорядка, положение о

персональных данных;

* Приказы;
* Трудовые книжки;
* Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них;
* Личные карточки по форме Т-2;
* Законы и инструкции в области труда и трудовых отношений;
* Результаты анкетирования и интервьюирования работников [2].

1.2Объект оценки

Объективным процесс оценки персонала является прямое отображение стоящих перед организацией задач. Несомненно, объект оценки должен соответствовать поставленным задачам и способствовать их достижению. В зависимости от особенностей работы и назначения оценки основное внимание оценщиков может быть направлено на результат или на процесс его достижения (ожидаемые от работника фирмы поведения, развитие его потенциальных способностей и возможностей) [6].

Непосредственно оценке могут подлежать:

- результаты исполнения индивидуальных заданий;

- стиль поведения;

- характерные особенности работника.

Выполнение индивидуальных заданий. Если результат важнее, чем средства его достижения, то хорошим способом является оценка по показателям, характеризующим конечные результаты. Примером такого рода показателей является количество произведенной продукции, трудоемкость единицы продукции и т.п. например, деятельность работника торговой фирмы можно оценить на основе общего объема продаж на обслуживаемой территории, увеличения числа новых клиентов. Основные направления использования оценки результатов труда персонала:

- обоснование решений в области заработной платы и премирования,

- обратная связь по результатам оценки эффективности труда,

- определение потребностей в обучении,

- определение кандидатов для продвижения по службе,

- индивидуальное планирование улучшения результатов,

- наложение дисциплинарных взысканий, увольнение.

*Поведение.* Во многих случаях трудно оценить выполнение конкретных задач, которые могут быть непосредственно поставлены перед исполнителем. Это имеет особое отношение к тем работникам, которые работают в группе (или продукт их труда – результат групповых усилий). В этом случае результат работы группы определить легко, однако четко определить вклад каждого иногда практически невозможно. Также для оценки персонала, имеющего непосредственный контакт с клиентами, - продавцов, социальных работников, работников сферы услуг. Для этой оценки требуется предварительный анализ содержания работы и установление определенных стандартов поведения, отклонение от которых негативно влияет на эффективность работы.

*Индивидуальные особенности работников.* Проводится в специальных центрах оценки персонала и базируется на измерении или оценке психологических особенностей личности различных категорий сотрудников или наиболее характерных чертах их личности. Качества типа «позитивное отношение к труду», целеустремленность, умение работать в команде, дружелюбие могут быть не всегда тесно связаны с результатами работы, но их нельзя игнорировать, поэтому они также должны использоваться в оценке персонала. Данные критерии оценки очень важны, например, при решении вопросов расстановки кадров, их перемещения внутри фирмы, при планировании карьеры, в то время, как использование этих показателей вряд ли будет уместно при решении вопросов, связанных с обоснованием уровня заработной платы конкретного работника и размера его премирования [9].

*Показатели, характеризующие результаты,* а также поведение работников, могут также успешно быть использованы при определении потребностей в обучении персонала. В соответствии с трудовым законодательством преимущественное право на сохранение работы в этих случаях представляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией. Таким образом, оценка при решении данных вопросов является также юридическим основанием правомерности принимаемых решений [4].

1.3 Критерии оценки деятельности персонала

При разработке системы оценки работника необходимо решить, на основании каких критериев будет производиться оценка, иными словами, что именно в деятельности работника нам надо оценить. Говоря о критерии, мы исходим из следующего определения: «Критерий - это такие характеристики работы и рабочего поведения, которые, по мнению квалифицированных наблюдателей, составляют необходимые «стандарты совершенства», которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели» [3].

Критерии оценки деятельности разделяются по разным основаниям, среди которых можно выделить следующие группы критериев:

Общеорганизационные или корпоративные: наличие и соответствие им одинаково для всех сотрудников. Например:

* качество,
* своевременность,
* полнота выполнения обязанностей и др.

Критерии, соответствующие определенному рабочему месту, виду деятельности (или специализированные). Эта группа критериев закрепляется в отдельных документах - методиках оценки деятельности, разработанных для каждой отдельной должности.

Количественные показатели являются наиболее распространенными критериями оценки работы персонала. Это самый понятный, самый объективный и самый прямой способ оценки, при котором работники оцениваются на основе достигнутых результатов. Для руководителя главным результатом его работы являются производственные показатели, достигнутые его подчиненными, и своевременность выполнения установленных планов.

К качественным критериям оценки относят:

Качество работы. Очень часто качество работы бывает важнее, чем производительность труда. Как и при оценке количественных показателей, здесь могут действовать факторы, «зашумляющие» результаты оценки качества работы. Например, устаревшее оборудование, низкое качество сырья могут привести к ухудшению качества работы;

Индивидуальные характеристики работника оцениваются с помощью различных оценочных шкал, вопросников или тестов, позволяющих оценить личные и деловые качества, а также особенности рабочего поведения, оказывающие влияние на эффективность работы. При оценке личных качеств работника на первый план выходят те качества, которые имеют наибольшее значение для достижения высоких результатов: коммуникабельность, личностная зрелость, эмоциональная устойчивость и др. При оценке деловых качеств, как правило, определяется степень проявления у работника качеств, характеризующих его отношение к порученной работе. В первую очередь речь идет о таких качествах, как:

* самостоятельность,
* ответственность,
* инициативность,
* надежность,
* настойчивость и др.

Оценка рабочего поведения, как правило, призвана определить, в какой степени работнику свойственны те виды поведения, которые способны внести позитивный вклад в достижение высоких рабочих результатов: поведение в трудных ситуациях, особенности рабочего поведения при взаимодействии с руководителем, коллегами по работе и клиентами [7].

Объективные и субъективные критерии. Наиболее широкое распространение получили объективные критерии оценки рабочих показателей: стандарты, нормативы качества и производительности, которые могут быть установлены практически для любой работы. Наиболее приемлемо использование объективных критериев для оценки деятельности менеджеров и топ-менеджеров, поскольку эти сотрудники либо определяют стратегию развития компании, либо оказывают реальное влияние на ход событий. Часто говорят, что критерии обязательно должны быть объективными, считаемыми и проверяемыми. Но процесс может оцениваться и по субъективным критериям. К субъективным критериям относятся такие показатели и характеристики, которые оцениваются на основании мнений и оценок экспертов. Такая категория критериев используется, в частности, при оценке деятельности специалистов-исполнителей. Объективность здесь всегда будет относительной. Главное в этом случае, чтобы менеджеру было удобно достигать поставленных целей при помощи специалистов, находящихся в его подчинении. Соответственно, только субъективное мнение коллег, и в первую очередь непосредственного руководителя, может служить мерилом правильности производственного поведения сотрудника.

Интегральные и простые критерии. Практически для любого работника не составляет труда собрать информацию об уровне его производительности, о качестве его работы и об основных особенностях его рабочего поведения, таких как трудовая дисциплина, уровень конфликтности. Кроме того, с помощью экспертов, в качестве которых могут выступить непосредственный руководитель оцениваемого или его коллеги, может быть оценена степень выраженности у него тех или иных деловых качеств, важных для работы: ответственность, инициативность, самостоятельность в принятии решений и т.п.

Если при оценке эффективности работы сотрудника в одном показателе учитывается, комбинируется или сочетается информация, полученная в результате оценки различных характеристик работы и рабочего поведения оцениваемого, то такой показатель является интегральной оценкой. Если же оцениваются отдельные аспекты работы или рабочего поведения, например, такие, как уровень производительности или отсутствие опозданий на работу, то данные показатели могут рассматриваться как простые критерии.

Совокупность простых критериев дает возможность получить дифференцированную оценку работы и рабочего поведения данного сотрудника, которая в некоторых случаях оказывается предпочтительнее интегральной.

Еще один вопрос, связанный с использованием интегральных и простых показателей, - это компенсаторные возможности различных оцениваемых показателей. К примеру, не слишком высокая профессиональная компетентность руководителя может быть с успехом компенсирована его высокими организаторскими способностями. При этом следует помнить, что для многих профессий существуют такие области, где человек не может восполнить дефицит в одной области за счет хорошей работы в другой [5].

Критерии оценки работы персонала призваны оценить вклад работника в достижение целей организации, что дает возможность руководству организации принимать верные административные решения. Выбор конкретных критериев оценки (личностные качества, рабочее поведение или рабочие результаты) зависит от категорий оцениваемых работников и от того, как предполагается использовать получаемые результаты.

**1.4 Методы и этапы проведения аудита персонала**

Сложность объекта аудита персонала предполагает использование многообразных методов проведения проверки и анализа, который можно разделить на три основные группы методов:

1. *Организационно- аналитические методы* – проверка документов и отчетности. Анализ трудовых показателей о результативности деятельности организации и ее персонала (показатели использования рабочей силы, рабочего времени, качества и производительности труда, оплаты труда). Источники информации: баланс трудовых ресурсов, описание работы и специфики, должностные инструкции, данные об издержках найма, увольнения, обучения и переподготовки кадров, анкеты и тесты кандидатов, уровень профессионального травматизма и общей заболеваемости;
2. *Социально-психологические методы -* проведение социологических опросов, анкетирование, индивидуальные и коллективные беседы, интервьюирования рабочих различного уровня. Данные методы используются для оценки удовлетворения трудом, отношения к работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждения;
3. *Экономические методы –* через сравнение экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами, нормативами, или со средними и лучшими в отрасли (группе аналогичных организации) показателями оценить: конкурентоспособность предприятия на рынке труда, эффективность функционирования служб управления персоналом , эффективность самого аудита персонала.

Ниже, в таблице 1, приведена классификация типов аудита персонала.

Таблица 1

Классификация типов аудита персонала.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признаки классификации | Тип аудита | Основные характеристики |
| Периодичность проведения | а) текущийб) оперативный в) регулярныйг) панельный | проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени; по оперативному распоряжению руководства;через определенные промежутки времени;неизменная методика на тех же группах людей и тех же объектах. |
| Полнота охвата изучаемых объектов | а) полный б) локальныйв) тематический | охват всех объектов;охват отдельно выделенной группы объектов;все объекты, но по одной тематике. |
| Методика анализа | а) комплексныйб) выборочный | все методы;анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке. |
| Уровень проведения | а) стратегический б)управленческийв) тактический | на уровне высшего руководства;на уровне линейных руководителей;на уровне службы управления персоналом. |
| Способ проведения проверки | а) внешнийб) внутренний | проводится сторонними специализированными организациями;проводится рабочими самой организации. |

Этапы аудиторской проверки персонала:

1. Подготовительный этап – определение целей проверки, предполагаемой эффективности для организации, подбор персонала (внутри или вне организации) для организации проверки, его обучение, разработка внутрифирменного документа (приказ, распоряжение), сроков, задач, инструктаж исполнителей, разработка плана сбора, предоставления и программы рассмотрения анализов информации.
2. Сбор информации – проверка документации и отчетности, беседы с сотрудниками, предварительная обработка данных статистики.
3. Обработка и анализ информации – информация оформляется в виде таблиц, схем, диаграмм, вводится в ЭВМ. Анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с аналогичными особо преуспевающей организацией, научно-обоснованными нормативами, путем применения методов экспертной оценки и т.д.
4. Обобщение и представление оценочных результатов, выводов и рекомендаций – итоговый материал, включая отчет об аудите персонала. Указываются пути усовершенствования управления персоналом (внедрение новых технологий – коммуникационной, офисной, информационной), предложения по модификации управления персоналом, уточнение документации. Здесь же оценка результативности аудита персонала , заключаются в предложенных рационализаторских мероприятиях в области труда, кадровой службы.
5. **Аудит персонала ООО «Гранд Тур»**

**2.1 Подготовительные работы**

Перед проведение аудита в организации составляется письмо-обязательство о согласии на проведение аудита (Приложение 1) и договор, где оговариваются предмет договора, права и обязанности сторон, стоимость аудиторских услуг и порядок их расчета, порядок оказания и сдачи услуг и ответственность сторон и т.д.

Объектом аудита являются кадры ООО «Гранд Тур», туристического агентства и магазина розничной торговли детскими товарами. Применяемая система налогообложения УСН и ЕНВД. Источниками информации для проведения аудита служит документация экономического субъекта, собранная в процессе проведения аудиторских процедур.

Документальные источники информации ООО «Гранд Тур»:

1. Форма №4 – «Сведения о численности, заработной плате и движении работников».
2. Регистры аналитического и синтетического бухгалтерского учета:
* Учредительные документы;
* Решения о назначении в должности;
* Штатное расписание;
* Правила внутреннего трудового распорядка, положение о персональных данных;
* Приказы;
* Трудовые книжки;
* Личные карточки по форме Т-2;
* Анкеты.

**2.2 Оценка эффективности системы внутреннего контроля**

На основании нижеприведенных данных оценим эффективности системы внутреннего контроля ООО «Гранд Тур», таблица 3.

Таблица 3

Эффективность систем внутреннего контроля.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п\п | Фактор | Надежность контрольной среды |
| Высокая | Средняя | Низкая |
| 1 | Организационная структура. Понимание руководства к бух. и налоговому учету | Полная  | Понимание их роли | Частичное не соответствие |
| 2 | Порядок исполнения трудовых договоров  | Соответствует законодательству РФ | Средняя  | Не обнаружены нарушения |
| 3 | Выполнение рекомендаций аудиторов | Полностью проигнорирована | Средняя  | Низкая |
| 4 | Компетентность сотрудников. Наличие должностных инструкций. | Разработаны. Высокая. | Средняя  | Не выявлена |
| 5 | Распределение ответственности. Установка материально ответственных лиц | Распределена  | Установлена | Низкая  |
| 6 | Учет поступления и движения ТМЦ | Ведется  | Частично  | Не установлен |
| 8 | Наличие служб контроля и комиссий | Имеется  | Не полной мере понимает свои обязанности | Нет службы контроля |
| 9 | Наличие всех лицензий | Высокая  | Средняя  |  Низкая  |
| 10 | Давление на бухгалтерский персонал со стороны руководства | Отсутствует  | Частично присутствует | Ограниченно присутствует |
| 11 | Контроль за соблюдением исполнения графика документооборота | Присутствует | Средняя  | Не отсутствует |
| 12 | Наличие охранной системы и соответствующих мер безопасности. Несанкционированный доступ | Имеется  | Установлена частично | Не обнаружен |
| 14 | Правильность оформления документации.  | Не правильность оформления | Допуск ошибок | Нарушение сроков |
|  | Итого оценок: | 1 | 6 | 4 |
|  | Итоговая оценка надежности контрольной среды | - | Средняя | - |

**2.3 План и программа аудита**

Составим общий план и программу аудита персонала ООО «Гранд Тур»

**1.** ОБЩИЙ ПЛАН ПРОВЕРКИ ООО «ГРАНД ТУР»

Проверяемый период - с 15.07.2008 по 01.05.2010 гг.;

Планируемый аудиторский риск – R=0,6;

Планируемый уровень существенности – равен 1,59%

Планируемая трудоемкость – 30 чел.час

Планируемый состав аудиторской группы:

Руководитель группы аудиторов – Соколова Е.В.

Аудитор – Иванова Е.В.

Таблица 4

Перечень планируемых работ.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Планируемые работы | Период проведения (трудоемкость) | Исполнители(кол. человек и их квалификация) |
| Формирование аудиторской группы | 1 | Руководитель группы аудиторов – Соколова Е.В. |
| Распределение аудиторов в соответствии с их профессиональными качествами и должностными уровнями по конкретным участкам аудита | 1 | Руководитель группы аудиторов – Соколова Е.В. |
| Инструктирование всех членов команды об их обязанностях, ознакомление их с финансово-хозяйственной деятельностью экономического субъекта, а также с положениями общего плана аудита | 3 | Руководитель группы аудиторов – Соколова Е.В. |
| Проведение аудита согласно программы | 13 | Руководитель группы аудиторов – Соколова Е.В.Аудитор – Иванова Е.В. |
| Контроль за выполнением плана и качеством работы аудиторов, за ведением ими рабочей документации и надлежащим оформлением результатов аудита | 2 | Аудитор – Иванова Е.В. |
| Разъяснение руководителем аудиторской группы методических вопросов, связанных с практической реализацией аудиторских процедур | 1,5 | Руководитель группы аудиторов – Соколова Е.В. |
| Проведение совещаний с руководством экономического субъекта и/или соответствующих служб по результатам отдельных этапов аудита |  1,5 | Руководитель группы аудиторов – Соколова Е.В. |
| Подготовка письменной информации (отчета) руководству экономического субъекта (отчета) по результатам аудита | 2 | Аудитор – Иванова Е.В. |
| Подготовка аудиторского заключения по результатам аудита | 3 | Руководитель группы аудиторов – Соколова Е.В. |
| Проведение совещания с руководством экономического субъекта по результатам аудита |  2 | Аудитор – Иванова Е.В. |

Руководитель группы аудиторов \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Соколова Е.В.

**2.**ПРОГРАММА АУДИТА ООО «Гранд Тур»

Период аудита - с 09.05.2010 по 19.05.2010 гг.;

Показатели учитываемые при планирование:

1. Виды деятельности: деятельность туристических агенств,

розничная торговля детскими товарами.

1. Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью
2. Годовая выручка от реализации туристических путевок 78450 руб., от реализации детских товаров 350090 руб.
3. Численность работающих : Директор – 1чел.

Главный бухгалтер – 1чел.

Тур.менеджер – 1чел.

Продавец –консультант – 1чел.

1. Объем документооборота за год: 786 шт.

Таблица 3

Перечень проверяемых вопросов аудитором

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Перечень проверяемых вопросов по разделам аудита | Трудоемкость, чел/час | Применяемые аудиторские процедуры |
| Аудит персонала | 23 | Просмотр документов.Опрос. Формальная поверка документов.Подтверждение.Аналитические процедуры:- сравнивание различных периодов, анализ соотношения данных о заработной плате  |
| Изучение системных документов, связанных с отплатой труда (штатное расписание, положение об оплате труда, положение о премировании, график отпусков и т.д.) | 5 |
| Проверка наличия и правильности оформления первичных документов при приеме, увольнении, перемещении работников (приказы, распоряжения) | 3 |
| Оценка личностных, профессиональных, психологических качеств работников (анкеты, вопросники, оценочные шкалы) | 2 |
| Проверка правильности проведения аттестации работников организации (отчеты) | 2 |
| Проверка экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами, нормативами, или со средними и лучшими в отрасли (группе аналогичных организации) показателями (оценивается конкурентоспособность предприятия на рынке труда, эффективность функционирования служб управления персоналом , эффективность самого аудита персонала) | 3 |
| Оценка особенностей рабочего поведения при взаимодействии с руководителем, коллегами по работе и клиентами (наблюдение) | 3 |
| Оценка уровня производительности работников, качества и полноты выполняемой работы и основные особенности рабочего поведения, такие как трудовая дисциплина, уровень конфликтности (опрос, наблюдение, отчеты продаж) | 2 |
| Проведение совещания с руководством аудируемого лица по результатам аудита | 0,5 | Просмотр документов.Опрос.  |
| Подготовка отчета и письменной информации по результатам аудита | 0,5 | Просмотр документов.Формальная поверка документов.Перерасчет арифметических итогов бухгалтерии. |
| Подготовка аудиторского заключения | 2 | Просмотр документов.Опрос. Формальная поверка документов.Перерасчет арифметических итогов бухгалтерии.Подтверждение.Аналитические процедуры:- сравнивание документов. |

**2.4 Анализ аудита персонала ООО «Гранд Тур»**

Для проведения аудита персонала необходимо оценить личностные, профессиональные, психологические и т.д. качества работников. В качестве опросного листа используется анкета (Приложение 2), разработанная для работы с коммерческой Российской компанией. В ходе проведения интервью сотруднику предлагалось заполнить опросный лист и прокомментировать устно свои ответы на вопросы. Далее аудитор делает выводы о проделанной работе.

Временной интервал – произвольный, ориентировочно около 30 минут. Обстановка – конфиденциальная.

По результатам заполнения анкеты мы составляются таблицы ответов каждого респондента, в которых ответы группируются по 8 факторам анализа :

**Ф.к.л.** – коэффициент, отражающий личное взаимодействие.

**Ф.к.с.** – коэффициент, отражающий служебное взаимодействие.

**К+** - коэффициент компетентности.

**К-** - коэффициент некомпетентности.

**С+** - коэффициент симпатий.

**С-** - коэффициент антипатий.

**Л.у.** – коэффициент личной вовлеченности.

Из данных анкеты, можно сделать следующие выводы:

Сотрудник, обладающий самым высоким социальным статусом – это директор. Директор обладает наибольшими властными полномочиями, и является вершиной исполнительной власти ООО «Гранд Тур».

Продавец является обладателем неадекватно высокого статуса относительно своего служебного положения. Его статус практически соответствует занимаемой должности, хотя здесь также налицо незадействованный потенциал.

Бухгалтер – является респондентом с неадекватно низким статусом относительно выполняемых функций. В данном случае необходимо учитывать специфику работы бухгалтеров (а особенно главных бухгалтеров) в России. Постоянно изменяющиеся нормы и правила ведения бухгалтерского учета привносят элементы невротичности в их работу. Но даже с учетом специфики деятельности, статус главного бухгалтера низок, что требует проведения коррекционной работы.

То же можно сказать и про тур.менеджера, он является респондентом с также неадекватно низким статусом относительно выполняемых функций.

Несмотря на все это, бухгалтер и тур.менеджер обладают адекватным статусом, для тех, кто выполняет исполнительские функции в компании.

Позитивным моментом является тот факт, что ни один сотрудник компании не остается «за рамками компании», формально являясь ее сотрудником.

Что касается структуры взаимосвязей сотрудников ,которая является отражением качественных характеристик взаимодействия сотрудников и их влияния на эффективность деятельности компании, можно сказать, что директор и главный бухгалтер – это руководство компании. У них высокий уровень взаимопонимания и сплоченности.

Видно, что оргструктура ООО «Гранд Тур» построена не четко. Этот факт находит отражение и в характере взаимосвязей: т.е. имеют место излишние неформальные отношения, вносящие дисбаланс в служебное взаимодействие. Это говорит также о недостаточной загрузке сотрудников.

Как следствие неразвитой структуры управления директор, вовлечен во все аспекты работы сотрудников. Это приводит, с одной стороны к несамостоятельности подчиненных, другими словами, к безответственности и безынициативности, а с другой стороны, к перегруженности руководителя внутренними аспектами деятельности ООО «Гранд Тур», что неизбежно влечет за собой недоработку вопросов анализа внешней ситуации и стратегического планирования.

Наличие множественных служебных и личных взаимосвязей, ситуация «все со всеми», говорит об очень высоком уровне сплоченности.

**2.5 Комментарии к профилям компетентности сотрудников и рекомендации по каждому сотруднику**

Директор – абсолютный лидер служебного взаимодействия, компетентности и личной вовлеченности. Как уже отмечалось, он является вершиной исполнительной власти ООО «Гранд Тур». Учитывая высокую личную вовлеченность и структуру взаимодействия сотрудников компании, респондент является безусловным лидером, авторитетным и харизматическим руководителем, пользуется уважением и симпатиями коллег. Небольшие показатели некомпетентности и антипатий говорят в пользу хорошего выполнения респондентом управленческих функций. При желании, возможно повышение профессионального уровня путем получения знаний по общим вопросам управления, делегирования полномочий, стратегического планирования.

Тур.менеджер имеет один из самых высоких показателей симпатий (коммуникабельности), личных контактов, эмоциональной вовлеченности, при невысоком уровне служебного взаимодействия. Кроме того, респондента отличают средний уровень компетентности, определенная некомпетентность в некоторых вопросах и повышенный уровень дискомфорта. Возможно, осознавая некоторую некомпетентность, а также невостребованность (избыток свободного времени), респондент считает свое положение в компании непрочным и пытается компенсировать это за счет личной привлекательности. Рекомендуется повышение профессионального уровня (обучение), повышение уровня мотивации, более полная загрузка с адекватной отдачей (соответствие оплаты полученным результатам).

Продавец-консультант – демонстрирует довольно высокий уровень служебного взаимодействия (превышающий служебное положение), хорошую компетентность, коммуникабельность, нулевой показатель антипатий, небольшую некомпетентность. Можно сделать вывод о наличии незадействованного потенциала, превышающего требования занимаемой должности. Рекомендуется обучение для преодоления некоторой некомпетентности, более полная загрузка, возможно в дальнейшем привлечение к выполнению управленческих функций.

Главный бухгалтер – имеет самые высокие показатели некомпетентности и некоммуникабельности, а также социальный статус значительно ниже занимаемой должности. Еще раз отметим, что такая ситуация в значительной степени обусловлена внешними условиями (постоянно изменяющиеся нормы и правила бухучета). Однако, респондент несомненно осознает и переживает свою некомпетентность и прилагает усилия к ее преодолению, а именно, периодически обучается. Возможно, требуется помощь квалифицированного консультанта, для более рациональной организации бухучета компании. Репрессивные меры не рекомендуются.

**2.6 Выводы о состоянии кадров ООО «Гранд Тур»**

Директор имеет самый высокий коэффициент служебного взаимодействия, обычно это характерно для должности «исполнительный директор». Продавец-консультант имеет несколько более высокий коэффициент, чем предполагает его должность, это говорит о незадействованном управленческом потенциале данного респондента.

Наибольшие коэффициенты компетентности имеет руководитель общества, это свидетельствует о том, что он пользуется уважением подчиненных. Низкий, особенно относительно занимаемой должности, коэффициент компетентности у главного бухгалтера. Рекомендуется продолжение обучения и помощь внешних консультантов.

Самый высокий показатель некомпетентности демонстрирует г лавный бухгалтер, рекомендации см. выше.

Самый высокий показатель некоммуникабельности имеет главнй бухгалтер, мы относим это на счет некомпетентности, считаем, что с повышением профессионализма показатель уменьшится.

Сортировка по личным контактам – позволяет наглядно продемонстрировать в какой степени задействует каждый респондент личные связи в служебных. Самые высокие позиции занимают тур.менеджер и продавец-консультант по вышеперечисленным причинам.

В целом, состояние кадров компании мы оцениваем как удовлетворительное. Имеется значительный незадействованный ресурс, который при рациональном его использовании, может сыграть существенную роль в повышении эффективности работы компании.

**2.7 Аудиторское заключение**

Аудиторское заключение с выражением безусловно положительного аудиторского мнения по аудиту персонала «20» мая 2010 г. г.Магнитогорск

*Адресат:*

Наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Гранд Тур»

Аудируемое лицо: Туристическое агентство, магазин розничной торговли детскими товарам «Гранд Тур»

Местонахождение: 455000, ул. Советская, 207, г. Магнитогорск;

Сведения о государственной регистрации: ОГРН 308755908100975 от

15.07.08г., ИНН 744509875

*Аудиторская организация:*

Наименование: общество с ограниченной ответственностью "Аудит";

Местонахождение: 455000, пр. К/Маркса, 184, г.Магнитогорск;

Лицензия: № Е 001162 от 24.07.2002 на осуществление аудиторской деятельности, выдана Минфином РФ, действительна до 24.07.2007, продлено действие лицензии до 24.07.2012 приказом Минфина РФ от 06.08.2007 № 507 ГТ № 0015306 регистрационный номер 13121 от 17.10.2008 на осуществление работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну, выдана Управлением

ФСБ России по Челябинской области и г.Магнитогорска, действительна до 29.12.2010

Мы провели аудит персонала ООО «Гранд Тур» с 15.07.2008 по 01.05.2010 гг. включительно. Аудит персонала основывается на:

- Форме №4 – «Сведения о численности, заработной плате и движении работников»;

- Учредительных документах;

- Решений о назначении в должности;

- Штатном расписании;

- Правил внутреннего трудового распорядка, положений о персональных

данных;

- Приказах;

- Трудовых книжках;

- Приложений, предусмотренных нормативными правовыми актами.

Ответственность за подготовку и представление названной документации несет руководство ООО «Аудит». Наша обязанность заключается в том, чтобы на основе проведенного аудита выразить мнение о достоверности данной отчетности во всех существенных отношениях и соответствии порядка ведения документации законодательству Челябинской области.

Мы провели аудит в соответствии с:

- Федеральным законом «Об аудиторской деятельности» от 07.08.01г.;

- Федеральные правила (стандарты) аудиторской деятельности;

- Постановлением Правительства РФ от 23.09.02г. №696;

- Дополнения в Федеральные правила (стандарты) аудиторской деятельности;

- Постановлением Правительства РФ от 04.07.03г. № 405.

Аудит планировался и проводился таким образом, чтобы получить достаточную уверенность в том, что вся предоставленная документация не содержит существенных искажений. Аудит проводился (указывается на выборочной основе) и включал в себя изучение доказательств, подтверждающих значение и раскрытие в кадровой документации информации о финансово-хозяйственной деятельности ООО «Гранд Тур», оценку принципов и методов ведения кадрового учета, порядка заполнения кадровой документации, определение и анализ существенных оценочных значений, применяемых ООО «Гранд Тур».

Мы полагаем, что проведенный аудит дает достаточные основания для выражения аудиторского мнения о достоверности во всех

существенных отношениях кадровой документации ООО «Гранд Тур» и соответствии совершенных им хозяйственных операций законодательству РФ.

По нашему мнению, кадровая документация ООО «Гранд Тур» отражает достоверно во всех существенных отношениях его положение на 1 мая 2010г. и результаты кадровой деятельности за 2008-2010гг. включительно.

Руководитель аудиторской организации или аудитор - индивидуальный предприниматель: директор, Соколова Е.В.

Руководитель аудиторской проверки \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Соколова Е.В.

МП

**2.8 Письменный отчет по результатам аудита**

Отчет о проведении аудиторской проверки.

В период с 09 по 19 мая 2010 года был проведен аудит персонала ООО «Гранд Тур»:

* Ядром компании являются ее руководитель - директор, на нем лежит основная нагрузка по управлению компанией.
* Перегрузка руководителя внутренними проблемами неизбежно приводит к не достаточной работе с внешней ситуацией.
* Управление осуществляется стихийно, без проработанной системы управления и оргструктуры.
* Сотрудники не имеют четкого представления о своей зоне ответственности и полномочиях, поэтому полагаются на руководство.
* Сотрудники имеют низкий уровень мотивации, поэтому при общей невысокой загруженности работой, устанавливают эмоциональные взаимоотношения.
* Как следствие, можно отметить высокий уровень сплоченности в его негативном аспекте (круговая порука).

Рекомендации по изменениям в кадровой политике.

По результатам проведенной диагностической и аналитической работы, мы можем сформулировать следующие рекомендации:

*В сфере управления:*

* Директору делегировать часть управленческих функций руководителям среднего звена.
* Ввести четкое разграничение сфер полномочий и ответственности для каждого сотрудника, зафиксированное в должностной инструкции.
* Поощрять инициативу сотрудников и предоставлять им возможности для ее реализации, определяя при этом меру ответственности.
* Повысить уровень занятости сотрудников, путем привлечения их к активной работе с клиентом.

*В сфере мотивации персонала:*

* Повысить общий уровень мотивации.
* Построить новую систему оплаты труда на основе личного вклада каждого сотрудника в эффективность работы компании, учитывая при этом данные мониторинга рынка труда Магнитогорска. Рекомендуется воспользоваться профессиональной помощью.
	1. Использовать нематериальные рычаги стимулирования, а именно возможности карьерного и профессионального роста.
	2. Использовать систему непрямого материального стимулирования (бонусы, соц. пакет).

Рекомендации по проведению коррекционной работы с персоналом.

Учебные мероприятия:

1. Обучение бухгалтера профессиональным знаниям.
2. Обучение продавца-консультанта активной работы с клиентом.
3. Возможно обучение руководителя основам управления, делегирования и стратегического планирования.

Провести ряд индивидуальных коррекционных мероприятий на основе рекомендаций по каждому сотруднику и заключения по состоянию кадров ООО «Гранд Тур».

20.05.2010г.

Аудитор Соколова Е.В.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Результатом проведения аудита персонала является большой объем достоверной информации, позволяющей сформировать ясное представление о состоянии кадров в организации, а именно, информация по восприятию сотрудниками работы своих коллег, внутригрупповые процессы коллектива, проблемы, возникающие у персонала в процессе выполнения своей работы. На основе этих данных может быть сформирована как система коррекционных мероприятий, так и построена стратегия развития кадрового потенциала компании. Кроме того, проведение самой процедуры опроса, особенно в части, касающейся предложения своего перечня изменений в организации работы организации, повышает, как показывает опыт, мотивацию персонала к работе, повышая вовлеченность сотрудников в процессы управления компанией.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1.Карташова Л.В. Оделог Ю.Г. Управление персоналом. Оценка эффективности : М. - 2004. 490с.

2.Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом.: М – 2003. 375с.

3.Крылова А.А. Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия.: М - 2002. 228с.

4.Музыченко В.А. Управление персоналом. : М. - 2003. 298с.

5.Травин В.В. Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. : М. - 2000. 340с.

6.Р. Уэйн Монди, Р.М. Ноу, Р. Шейн. Управление персоналом. : С.-П.. - 2004. 569с.

7.Модуль № 16 . Управление человеческими ресурсами : М. – 2000. 154с.

8.Михайлова Е.В. Управление компанией, № 10 (29), 2003. 38с.

9. Петровский А.В. Ярошевский М.Г. Психология. Словарь. 2-е изд.:

М.1990.590с.

10.Я.Л.Морено. Социометрия. : М – 1958г. 680с.

11.Moreno J.L.: The fist Book of Group Psychotherapy, 1. Ed. Beacon (N.Y.): Beacon 1932.

12.Соколов А.В. Введение в теорию социальной коммуникации. : С-Пб. - 2006. 378с.

13.Щербина В.В. Социология организаций . : М. - 2003.420с.

14.Щербина В.В. Что такое организационная экология?\\Социологические исследования, 2003 № 2.