СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc288682976)

[Теоретические аспекты аудита персонала организации 4](#_Toc288682977)

[Цели и функции оценки персонала 4](#_Toc288682978)

[Объект оценки 4](#_Toc288682979)

[Критерии оценки деятельности персонала 4](#_Toc288682980)

[Методы и этапы проведения аудита персонала 4](#_Toc288682981)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 4](#_Toc288682982)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 4](#_Toc288682983)

## 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.

Потребность в услугах аудитора возникла в связи со следующими обстоятельствами:

1. возможность необъективной информации со стороны ее составителей (администрации) в случае конфликта между ними и пользователями этой информации (собственниками, инвесторами, кредиторами);
2. зависимость последствий принимаемых решений (а они могут быть весьма значительными) от качества информации;
3. необходимость специальных знаний для проверки информации;
4. отсутствие у пользователей информации доступа к ней для оценки ее качества.

Эти и ряд других причин привели к возникновению общественной потребности в услугах независимых экспертов, имеющих соответствующую подготовку, квалификацию, опыт и разрешение на право оказания такого рода услуг.

# 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 .

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 .

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. |

# 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 .

# Объект 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) .

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 .

# 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» .

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 .

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 .

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.

# 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:

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;

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;

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) текущий  б) оперативный  в) регулярный  г) 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) локальный  в) тематический | охват всех объектов;  охват отдельно выделенной группы объектов;  все объекты, но по одной тематике. |
| Методика анализа | а) комплексный  б) выборочный | все методы;  анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке. |
| Уровень проведения | а) стратегический  б)управленческий  в) тактический | на уровне высшего руководства;  на уровне линейных руководителей;  на уровне службы управления персоналом. |
| Способ проведения проверки | а) внешний  б) внутренний | проводится сторонними специализированными организациями;  проводится рабочими самой организации. |

Этапы аудиторской проверки персонала:

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.

Сбор информации – проверка документации и отчетности, беседы с сотрудниками, предварительная обработка данных статистики.

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.

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.

# 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. - 2006. 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. Михайлова Е.В. Управление компанией, № 10 (29), 2003. 38с.
8. Петровский А.В. Ярошевский М.Г. Психология. Словарь. 2-е изд.: М.1990.590с.
9. Соколов А.В. Введение в теорию социальной коммуникации. : С-Пб. - 2006. 378с.
10. Щербина В.В. Социология организаций . : М. - 2003.420с.