



# Основы управления персоналом

## *Тема 3. Кадровый аудит в организации*



Черная И.П., д.э.н., доцент

© ВГУЭС



- 3.1. Сущность кадрового аудита.
- 3.2. Этапы кадрового аудита.
- 3.3. Аудит кадрового делопроизводства.



## Дополнительная литература

- Попова Л. Кадровый аудит как система оценки человеческого потенциала компании// Кадровый вестник. 2000. №2.
- Воловская Е. Аудит кадрового делопроизводства своими силами //Кадровое дело. 2007. № 5 .
- Квитковская П.Ю. В помощь современному руководителю: аудит кадров// Российский бухгалтер. 2008. № 10.



## **3.1. Сущность кадрового аудита**

- **Кадровый аудит - оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.**
- **Кадровый аудит – это масштабная процедура, в ходе которой оцениваются все составляющие процесса управления персоналом, кадровый потенциал компании, анализируется эффективность системы управления кадрами.**



## **3.1.** Сущность кадрового аудита

- В связи с тем, что само понятие «кадровый аудит» появилось недавно, единых стандартов подобной оценки пока нет, как и нет аттестованных «кадровых аудиторов».



## 3.1. Сущность кадрового аудита

- Кадровый аудит - независимая (внешняя) оценка кадрового ресурса предприятия. Он может являться как составной частью оценки системы управления в целом (локальный аудит кадров), так и самостоятельной процедурой, направленной на оценку системы управления персоналом, оценку кадров. В зависимости от конкретных потребностей организации кадровый аудит может осуществляться как в расширенном варианте («максимальном») - необходимом для разработки рекомендаций по оптимизации системы управления человеческими ресурсами, для решения стратегических задач, так и в сокращенном («минимальном») - достаточном для характеристики кадрового состава, для решения оперативных, локальных задач.



## 3.1. Сущность кадрового аудита

- При проведении кадрового аудита решаются следующие задачи:
- **во-первых**, проводится оценка системы управления персоналом, включая анализ организационной и функциональной структуры СУП, схем выполнения основных процедур в рамках управления человеческими ресурсами, ведения кадровой документации в соответствии с существующими нормативами и т. д.;
- **во-вторых**, оценивается кадровый потенциал организации - менеджерский (готовность руководящего состава предприятия к реализации его стратегических и тактических целей), квалификационный (соответствие уровня знаний и навыков выполняемым профессиональным задачам), инновационный (готовность к изменениям), личностный, творческий;
- **в-третьих**, диагностируется структура формальных и неформальных взаимодействий между сотрудниками, каналы информационного обмена, социально-психологический климат в подразделениях, источники возникновения проблемных, конфликтных ситуаций, альтернативные лидеры и группировки.



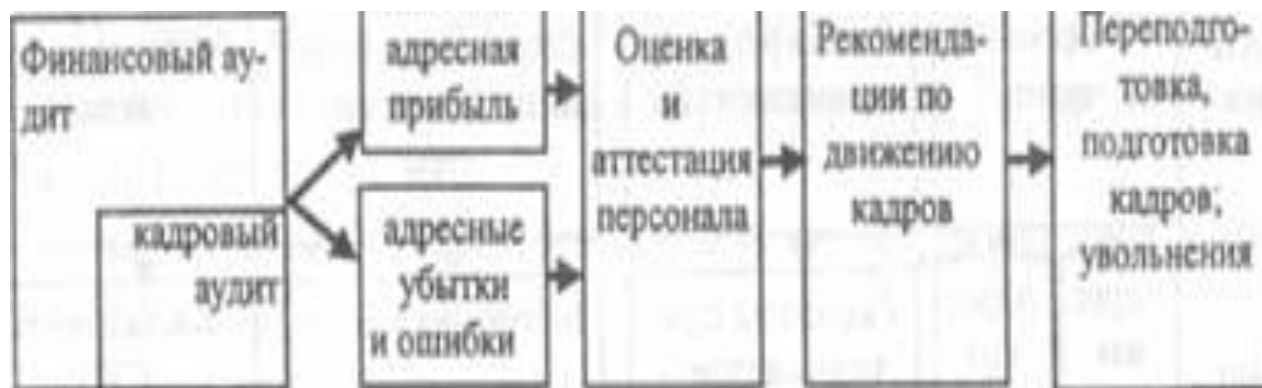
## **3.1. Сущность кадрового аудита**

**Аудит кадрового состава и кадрового потенциала позволяет выявить:**

- **уровень кадровой обеспеченности и потребность в персонале;**
- **качественную структуру управленческого персонала (ролевая и психологическая структуры);**
- **потребности в обучении;**
- **стили управления;**
- **социально-психологический климат;**
- **инновационный потенциал;**
- **основные источники сопротивления изменениям;**
- **распределение персонала в рамках организации (по уровням иерархии и функциональным направлениям).**



## 3.2. Этапы кадрового аудита





Этапы кадровой работы	Объекты кадровой работы	
	а) управленческая команда	б) управленец высшего звена
1.Создание структуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определенность функциональной структуры управления;</li> <li>- адекватность задачам и условиям деятельности;</li> <li>- организационная структура.</li> </ul>	
2.Планирование потребности в кадрах	оценка «наполненности оргструктуры кадрами» и перспективной потребности.	- прогноз кадровой потребности по должностям.
3.Институализация деятельности -	- закреплённость в нормативных документах стратегии управления, целей и содержания индивидуальной деятельности, схем взаимодействия с коллегами	
4.Набор (отбор) персонала	- наличие способов привлечения и включения персонала в управленческую команду.	- наличие способов привлечения специалистов и включения их в работу.

Этапы кадровой работы	Объекты кадровой работы	
	а) управленческая команда	б) управленец высшего звена
5. Обучение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- осознание проблем в деятельности группы;</li> <li>- оценка потенциала развития группы в целом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сознание проблем в деятельности;</li> <li>- оценка потенциала развития.</li> </ul>
6. Оценка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сбалансированность персонала по качественному составу;</li> <li>- оснащенность средствами групповой работы;</li> <li>- определенность управленческой команды по целям и средствам деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- степень соответствия требованиям деятельности;</li> <li>- степень удовлетворенности работой и включенности в команду;</li> <li>- прогноз профессионального роста и соответствия.</li> </ul>
7. Стимулирование труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие эффективных форм оплаты и поощрения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка степени удовлетворенности оплатой собственного труда;</li> <li>- владение эффективными схемами оплаты труда.</li> </ul>
8. Продвижение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие кадрового резерва, степень его готовности к включению в командную работу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сформированность представлений и удовлетворенность перспективами карьеры;</li> <li>- знание альтернативных мест работы и содержания деятельности.</li> </ul>



### 3.3. Аудит кадрового делопроизводства

Причины проведения аудита кадрового делопроизводства

- при смене кадрового работника, отвечающего за ведение кадрового делопроизводства (при **увольнении** или переводе на другую должность, в другое подразделение, филиал);
- при вручении трудовой инспекцией предписания о предстоящей плановой проверке;
- при угрозе проверки после **увольнения** обиженного работника (невыплата вовремя заработной платы, премии, **увольнение по инициативе работодателя**);
- при смене руководства организации;
- при приведении кадровой документации в соответствие с действующим законодательством после произошедших в нем изменений.



### **3.3.** Аудит кадрового делопроизводства

Этапы аудита кадрового делопроизводства:

1. Определение пакета необходимых документов.
2. Проведение сверки документов
3. Проверка кадровой документации
4. Оформление отчетов по кадровому аудиту

# Характеристика документов, обязательных в работе кадровой службы

<b>Обязательные документы</b>	<b>Комментарии</b>
Правила внутреннего трудового распорядка, положение о защите персональных данных работников, инструкции по охране труда, трудовые договоры	Эти локальные нормативные документы должны быть у любого работодателя. Составляются в произвольной форме. Особенностью содержания всех локальных документов является наличие в них условий, которые не могут ухудшать положения работников по сравнению с условиями, установленными Трудовым кодексом и иными нормативными правовыми актами
Штатное расписание, график отпусков, приказы по основной деятельности, приказы по личному составу (прием, перевод, предоставление отпуска, увольнение, направление в командировку, поощрение работника), личная карточка № Т-2, табель учета рабочего времени	Наличие этих документов обязательно. Учет труда и заработной платы основывается на первичной учетной документации, которая ведется по унифицированным формам (кроме приказов по основной деятельности). Данные формы применяются в организациях независимо от формы собственности
Трудовая книжка, книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним,	Ведутся обязательно с использованием установленных образцов

<b>Перечень документов</b>	<b>Условия, при которых эти документы становятся обязательными</b>
<b>Должностные инструкции</b>	<b>Если должностные обязанности не включены в содержание трудового договора (либо есть ссылка на должностную инструкцию в тексте трудового договора)</b>
<b>Положение об оплате труда и материальном стимулировании</b>	<b>Если в трудовых договорах не расписана система оплаты труда и материального стимулирования (необходимость в таком документе отпадает, если его содержание включено в состав коллективного договора или в правила ВТР)</b>
<b>Перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем</b>	<b>Если в организации есть такой режим работы</b>
<b>График сменности</b>	<b>Если в организации введена сменная работа</b>
<b>Положение об охране коммерческой тайны</b>	<b>Если в трудовом договоре закреплено соблюдение работником коммерческой тайны</b>
<b>Коллективный договор</b>	<b>Если достигнута договоренность об этом между работниками и работодателем</b>
<b>Договор о коллективной материальной ответственности</b>	<b>Если в организации ведутся работы в соответствии с Перечнем работ, при выполнении которых может вводиться полная коллективная (бригадная) материальная ответственность</b>
<b>Договор о полной индивидуальной материальной ответственности</b>	<b>Если в организации работают сотрудники – материально ответственные лица</b>



Документ отсутствует	Документ есть, но требует внесения изменений и дополнений	Документ полностью соответствует действующему законодательству, в корректировке не нуждается
Положение о защите персональных данных работников	Правила внутреннего трудового распорядка (далее – ПВТР) (в связи с многочисленными поправками в ТК РФ, создать проект новой редакции ПВТР, утвердить в соответствии со ст. 190, 372 ТК РФ, ознакомить всех работников под роспись)	Штатное расписание
Инструкции по охране труда	Трудовой договор (недостающие сведения внести непосредственно в текст трудового договора, а недостающие условия определить приложением к трудовому договору или отдельным соглашением сторон, оформить с работниками в письменной форме)	График отпусков