



МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный технический университет»

ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

«Кадровый консалтинг и аудит»
Методические указания к лабораторным работам
по дисциплине «Кадровый консалтинг и аудит»
для студентов направления подготовки
38.04.03. Управление персоналом

Самара
2016

Печатается по решению Методического совета Инженерно-экономического факультета

ББК

УДК

«Кадровый консалтинг и аудит»: Методические указания к лабораторным работам по дисциплине Кадровый консалтинг и аудит./ Сост. Н.Н.Сатонина – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2016

Издание содержит задания, порядок выполнения и контрольные вопросы по лабораторным работам №1-6, предусмотренные учебным планом подготовки магистров по направлению 08.04.03 «Управление персоналом».

Составитель: к.пс.н., доцент Н.Н. Сатонина

© Н.Н.Сатонина, составление,
2016

© Самарский государственный
технический университет,

2016

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Кадровый консалтинг и аудит» является частью блока обязательных дисциплин вариативной части учебного плана подготовки студентов по направлению 38.04.03 Управление персоналом. Дисциплина реализуется на инженерно-экономическом факультете Самарского государственного технического университета кафедрой «Экономика и управление организацией».

Целью выполнения лабораторных работ является углубление и закрепление теоретических знаний, приобретение практических навыков проведения кадрового консалтинга и аудита.

Структура методических указаний включает в себя описание целей, задач, порядок выполнения лабораторных работ №1-6, предусмотренных рабочей программой дисциплины «Кадровый консалтинг и аудит»

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА №1

Анализ деятельности различных групп консультационных компаний на российском рынке.

Цель работы: Провести анализ деятельности различных групп консультационных компаний на российском рынке.

Задачи работы:

1. Выделить группы консультационных компаний на российском рынке.
2. Проанализировать деятельность различных групп консультационных компаний по следующим основаниям: спектр услуг, качество услуг, ценовая политика, торговая марка.

Последовательность выполнения работы.

Методы сбора данных

мониторинг материалов печатных и электронных деловых и специализированных изданий;

- аналитических обзоров рынка;
- Интернет;
- материалов маркетинговых и консалтинговых компаний; результаты исследований DISCOVERY Research Group

Методы анализа данных

- традиционный
- контент-анализ документов

Анализ деятельности различных групп консультационных компаний на российском рынке с точки зрения эффективности для клиентов в настоящее время можно представить в виде таблицы, которая построена на основе пяти-балльной системы оценок: 4 – высокая эффективность; 3 – средняя эффективность; 2 – слабая эффективность; 1 – неудовлетворительная эффективность; 0 – отсутствие эффективности.

Консалтинговый рынок в России до сих пор носит репутацию незрелого и развивающегося. Такое сравнение, наверное, справед-

ливо по сравнению с возрастом консалтинга в Ев-ропе, где он, как считается, переживал свой подъем в 30-х годах.

Однако за последние 20 лет, с начала своего прихода в Россию, консалтинговая практика избавилась от имиджа средств антикризисного управления и последнего этапа при обреченности ее клиента. В начале 90-х, когда консалтинг зародился на волне политического и экономического кризиса, появление консультантов на территории толкала сотрудников компании на мысли о скором сокращении штатов и закрытии, консультанты воспринимались как предвестники беды и индикаторы проблем. Еще одной характерной чертой во взаимоотношениях консалтинга и рынка являлось непонимание назначения консалтинговых услуг. Негативный настрой к людям «извне» обуславливался непониманием необходимости существенных расходов на их услуги. В общем, такое положение можно охарактеризовать недоверием клиентов, неукрепленными на тот момент брендами консалтинговых контор и необразованностью только что почувствовавшего свободу рынка. Основным источником кадров для рынка консалтинговых услуг в ту пору стали научно-исследовательские институты и высшие учебные заведения. Переход на фактическое самообеспечение подтолкнул специалистов покинуть свое место работы и заняться предоставлением частных услуг, которые в большинстве случаев проходили в форме тренингов и семинаров. При этом независимые консультанты, в силу повышения отдачи от своих услуг и в случаях больших и трудоемких проектов, старались поддерживать связь друг с другом. Эти союзы часто выливались в создание совместного бизнеса, который имел явные преимущества перед индивидуальными консультантами в силу более широкого спектра оказываемых услуг.

Кризис 1998 г. сильно ударил по «свежим» отечественным компаниям. Нелегко пришлось и зарубежным консультантам. Уже вышедшие к тому времени на российский рынок топовые международные компании также сильно просели. Bain и вовсе прекратила деятельность московского офиса (как показало время, на 9 лет), сосредоточив свое внимание на классическом для нее европейском рынке. Уже в начале тысячелетия российский рынок принял идею о том, что обращение к консультантам – это естественный процесс для растущей и развивающейся экономики. По оценкам Эксперт РА в 1999 г. объем рынка консультационных услуг в России составил около 200 млн долл. Следует заметить, что в оценках Эксперта не

участвовали и до сих пор не участвуют компании большой четверки и ведущие стратеги-ческие консультанты, чьи суммарные доли на рынке оцениваются от 10 до 90% в зависимости от сегмента рынка. С 2000-х гг. рынок консалтинга рос непомерными темпами, значительно опережая темпы роста экономики. Ежегодные показатели колебались в районе 40%, а в 2005 была зафиксирована цифра в более чем 50%.

Во время кризиса рынок управленческого консалтинга, будучи наиболее волатильным из всего списка консультационных услуг, упал более чем на 30%.

Текущий и предыдущий 2010 г. скорее показали стагнацию, чем динамику, с изменением объема рынка консалтинговых услуг менее чем на 5%, однако это все же рост в сравнении со спадом на 5% в 2009.

После окончания кризиса аналитики прогнозировали ежегодный рост рынка консалтинговых услуг на 20%, некоторые склонялись к приравниванию темпов роста к росту ВВП. На данный момент, несмотря на затишье на рынке, эксперты не теряют оптимизма. Большинство сходится во мнении, что российский рынок еще не исчерпал себя и не достиг пределов ни по количеству, ни по качеству предоставляемых услуг.

В 2009-2010 гг. предложение обгоняло спрос на услуги консультантов. Сейчас происходит обратная ситуация и конкуренция на российском рынке консалтинга не очень высокая, есть баланс спроса и предложения. Места хватает всем, и даже возможен выход новых игроков, что и происходит в настоящее время, например «Большая четверка» консалтинговых фирм стала активно вкладывать в развитие консалтингового направления. Для них это выгодно, поскольку в консалтинге маржа выше, чем в аудите.

Восстановился интерес к управленческому консалтингу как с точки зрения оптимизации и анализа внутренних бизнес-процессов в финансовой сфере, так и с точки зрения структуры компании и эффективности ее работы в целом.

Однако многие эксперты скептически относятся к увеличению спроса как к показателю нормализации рынка. Большую часть заказов на консалтинговые услуги обеспечивают крупные холдинги и государственный сектор. Средний бизнес все еще не отошел от кризиса и не в состоянии позволить себе нанимать внешних консультантов.

Консалтинговые компании, оставшиеся на плаву, пытаются интегрировать в свою деятельность приобретенный опыт, многие из них начинают делать акцент на операционной деятельности (бережливое производство, оптимизация цепочки поставок и другие), которая требуется даже в больших компаниях к текущему моменту. Важно также отметить, что сам операционный консалтинг является, пожалуй, наиболее крупным сегментом рынка для консалтинговых компаний. По разным оценкам, на него приходится от 30% до 50% всей деятельности стратегических консультантов.

Вопросы:

1. Определить ключевые показатели мирового рынка консалтинговых услуг.
2. Описать общую ситуацию на российском рынке консалтинговых услуг.
3. Определить ключевые показатели рынка консалтинговых услуг в России: объем рынка; темпы роста объема рынка.
4. Определить ключевые показатели сегментов рынка консалтинговых услуг: объем рынка; темпы роста; прогноз развития; тенденции и перспективы развития; доли и темпы роста сегментов рынка.
5. Описать возможные барьеры входа на рынок консалтинговых услуг.
6. Определить тенденции, перспективы развития и факторы роста рынка.
7. Описать состояние региональных рынков консалтинговых услуг.
8. Охарактеризовать деятельность основных отечественных и зарубежных участников рынка консалтинговых услуг в России по следующим показателям: выручка; ценовая политика; планы развития.
9. Охарактеризовать условия и причины слияний и поглощений консалтинговых компаний.
10. Охарактеризовать причины и цели использования консалтинговых услуг.
11. Описать и классифицировать основные виды консалтинговых услуг.
12. Описать маркетинговые аспекты предоставления консалтинговых услуг

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА №2

Разработка проектного задания на консалтинговые услуги организации

Цель работы: Приобрести опыт разработки проектного задания на консалтинговые услуги организации.

Задачи: Разработайте консалтинговый проект для организации, в которой Вы работаете или в которой проходили практику.

Как при разработке и реализации данного проекта были воплощены все стадии и этапы консалтингового процесса (задание подготовьте в письменном виде и виде презентации).

Пример

Название проекта: *Строительство многоэтажной парковки в Аэропорту Кишинэу*

Страна: *Молдова*

Производственный сектор: *Перевозки*

Номер проекта: *PE007*

Источник финансирования: *Международный аэропорт Кишинэу*

Тип договора: *Консалтинговые услуги*

Тип объявления: *Запрос на выражение заинтересованности*

Дата выпуска: *3 декабря 2012*

Крайний срок: *23 декабря 2012*

В рамках расширения пропускной способности ключевых технологических участков Международной Аэропорт в Кишинэу стартует новый проект модернизации инфраструктуры – строительство многоярусной парковки вблизи Терминала (Проект).

Возведение многоярусного паркинга в кишиневском аэропорту – составляющая программы модернизации аэропорта. Проект предусматривает строительство многоярусной парковки в Аэропорту Кишинэу, финансируемое инвестором согласно принципам ВОТ (строительство-эксплуатация-передача). Тендер на данный проект начнётся в марте 2013 года, и будет закончен в июне 2014 года.

Международный Аэропорт Кишинэу приглашает консалтинговую компанию для оказания содействия Аэропорту в разработке и ко-

ординирования ВОР тендера. Максимально доступный бюджет для привлечения консалтинговой компании составляет 50 000 евро. Основными задачами консультанта являются:

- предоставить сравнительную информацию о международной практики в области подоб-ных проектов;
- оказать содействие в процессе принятия решений;
- подготовить необходимую для инвестора информацию;
- разработать тендерное задание;
- координировать тендерный процесс;
- оказать необходимую поддержку во время проведения тендера и после.

Финансирование настоящего договора будет осуществляться из средств Аэропорта. Не существует никаких ограниченных требований к кандидатам.

Заинтересованные компании приглашают выразить свой интерес об участии в Проекте.

Для определения компетентности и опыта консалтинговых фирм, желающих войти в соответствующий список, предоставляемая информация должна включать следующее:

- сведения о компании, организации и персонале;
- подробные сведения об опыте и схожих заданиях, выполненных в течение предыдущих пяти лет включая их место проведения;
- резюме персонала, который будет работать над заданием.

Консультантом должна быть консалтинговая фирма с опытом работы минимум 10 лет из которых 5 лет в области проектов концессии и ВОР.

Объём вышеуказанной информации не должен превышать 20 страниц (без резюме). Заявление о выражении заинтересованности в оказании консалтинговых услуг на английском и русском или румынском языках должны быть отправлены в документарной форме или по электронной почте с пометкой «Заявление о выражении заинтересованности в оказании консалтинговых услуг. Проект строительство многоярусной парковки в Аэропорту Кишинэу, по нижеуказанным адресам не позднее 23 декабря 2012 года, 16:00 (местное время).

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА №3

Подготовка Матрицы оценки компетенций при проведении Ассесмент Центра

Цель работы: получение магистрантами опыта разработки матрицы оценки компетенций

Задачи: Определить компетенции необходимые для развития менеджеров по работе с клиентами.

Описать поведенческие индикаторы.

Подобрать методики (упражнения) для оценки представленных компетенций.

Заполнить формы для оценки

Последовательность выполнения работы

1. Записать профессиональную задачу, для решения которой требуются профессиональные компетенции.
2. Разложить задачу на подзадачи — типичные шаги выполнения. Или типичные задачи, которые следует решать для выполнения подзадачи.
3. Определить перечень элементов профессиональной компетенции, которые будут описывать все характеристики, которые будут достаточными и необходимыми для успешного выполнения задач.
4. Провести селекцию элементов компетенции исходя из следующих принципов:
 - наличие методики описания, выявления, оценки и развития данного элемента;
 - критичности для выполнения задачи;
 - уникальности для рынка и для компании.
5. Критерии уникальности для рынка и критичности для выполнения задачи являются более весомыми, чем остальные критерии, поскольку решать задачи описания, выявления, оценки и развития элементов компетенции можно уже существующими инструментами, которые следует освоить менеджеру по персоналу.

Можно выделить следующие элементы профессиональных компетенций.

Образование	Уровень и профиль образования, указываю-
--------------------	--

	<p>щий на владение базовыми навыками, необходимыми для решения профессиональных задач. Обычно указывают уровень образования: среднее, среднее специальное, высшее, кандидат наук</p>
Квалификация	<p>Необходимая и официально подтвержденная квалификация, необходимая для успешного решения профессиональных задач</p>
Теоретические знания	<p>Знания конкретных абстрактных теорий, концепций, позволяющих понимать закономерности становления, функционирования и развития предметной области</p>
Прикладные знания	<p>Знания конкретных техник, методик, технологий, методологий, юридических актов и т.п., используемых при осуществлении профессиональной деятельности</p>
Когнитивные умения/навыки	<p>Умения, относящиеся к уровню владения логическим, интуитивным, творческим мышлением</p>
Практические умения/навыки	<p>Набор освоенных действий и приемов, владение инструментами и средствами деятельности</p>
Коммуникативные умения/навыки	<p>Навыки и умения общения, взаимодействия и контроля, позволяющие успешно решать совместные, групповые задачи либо задачи, связанные с взаимодействием с подрядчиками, клиентами или коллегами. В матрице профессиональных компетенций указываются только те коммуникативные навыки, которые являются критичными для выполнения конкретной профессиональной задачи</p>
Самостоятельность и автономия	<p>Требования к самостоятельному или под руководством решению профессиональных задач</p>

Функциональная грамотность	Требования к грамотности человека, без которой он не будет в состоянии успешно выполнять профессиональные задачи, например, компьютерная грамотность (владение конкретными приложениями ПО), знание иностранного языка (на конкретном уровне), грамотная письменная и устная речь, принятие решений, решение проблем
Инновационность и развитие	Требования к способностям решать нестандартные задачи, ориентироваться в новой ситуации, выходить за стандартные шаблоны поведения, смекалка, находчивость, принятие решений и т.п.
Производительность	Способность выполнять профессиональные задачи в соответствии с установленными нормативами затрат времени и других ресурсов

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА №4

Аудит использования фонда заработной платы и моделирование системы оплаты труда в организации.

Цель работы: проанализировать сложные и актуальные вопросы по оплате и стимулированию труда работников, показаны возможности аудита оплаты труда, выполняемого с целью снижения налоговых рисков и устранения возможных конфликтных ситуаций со стороны работников.

Задачи: разработать эффективную систему оплаты труда организации, включающую основную оплату труда (базовая, или тарифная) заработная плата - постоянная часть денежного вознаграждения) и дополнительную оплату (доплаты, надбавки, премии, бонусы - переменная часть денежного вознаграждения).

Основные этапы аудита использования фонда оплаты труда		
Этапы аудита расчетов по оплате труда	Цель аудиторских процедур	Способы получения аудиторских доказательств
Аудит правомерности и соблюдения законности трудовых отношений	Проверка соблюдения прав и обязанностей работников	Проверка наличия и правильности оформления локальных нормативных актов, приказов о приеме на работу, трудовых договоров, приказов об увольнении работников
Аудит правильности начисления заработной платы (проверка правильности применения сдельной, повременной и иных систем оплаты труда), тарифных ставок, сдельных расценок	Основания для возникновения, полнота, точность измерения, стоимостная оценка	наличие и правильность оформления первичных документов по учету труда и заработной платы; сверка данных по взаимосвязанным первичным документам по учету труда и заработной платы; выборочный арифметический контроль расчетов

и выплат компенсационного и стимулирующего характера		среднего заработка, отпускных, пособий по временной нетрудоспособности
Аудит правомерности применяемых выплат стимулирующего и компенсационного характера	Основания для возникновения, полнота, точность измерения, стоимостная оценка	Проверка наличия и правильности оформления локальных нормативных актов, приказов о премировании и иных награждениях
Аудит правомерности и полноты удержаний из заработной платы в бухгалтерском учете	Основания для возникновения, полнота, точность измерения, стоимостная оценка	контроль расчетов по НДФЛ; проверка документальной обоснованности прочих удержаний (наличие решений суда, заявлений работников); контроль за максимальным удержанием из заработной платы
Аудит полноты и правильности раскрытия информации о затратах труда и заработной плате в финансовой отчетности	Представление, раскрытие, анализ	Сверка показателей финансовой отчетности с регистрами синтетического и аналитического учета по оплате труда

Методические указания

Осуществляя моделирование системы оплаты труда, консультант по персоналу должен следовать следующим общим правилам:

1. Система оплаты труда должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника.

2. Система оплаты труда должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. оплата труда должна выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя.

3. Новая система оплаты труда, с одной стороны, не должна ухудшать положение сотрудников в материальном плане, но, с другой стороны, не должна подрывать экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность.

4. Внедрение системы оплаты труда должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности системы оплаты труда.

Десять вопросов, на которые нужно иметь ответы, перед тем как приступить к разработке системы оплаты труда в любой организации

1. Какой вид планирования - краткосрочный (до года) или долгосрочный (два и более года) принят в организации? Период, на который разрабатывается система оплаты, определяется циклом планирования?

2. Сколько схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала) будет применяться?

3. Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба персонала, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т.д.)?

4. Какова ситуация на рынке труда, какие уровни оплаты предлагаются специалистам, которые работают в вашей организации, какие требования к ним предъявляются, какой пакет социальных льгот для них предлагается?

5. Какова позиция организации при определении уровня оплаты труда своих работников: выше, ниже или на уровне рыноч-

ных ставок, способна ли она за эффективный труд платить выше рыночной средней заработной платы?

6. Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить во время испытательного срока)?

7. Каковы соотношения между постоянной и переменной частями денежного вознаграждения, премиями и социальными льготами?

8. Какова связь между системой оплаты и системой оценки сотрудников?

9. Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?

10. Является ли политика в области заработной платы секретной или публичной? *Базовая (тарифная) заработная плата* есть вознаграждение работнику за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, которые предусмотрены должностными инструкциями или корпоративными стандартами. Она остается постоянной в течение достаточно продолжительного промежутка времени и напрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА №5

Аудит кадрового состава, его взаимодействия с другими подразделениями

Цель работы: приобретения навыков аудита кадрового состава предприятия

Задачи: оценка укомплектованности кадрового состава в целом, по направлениям деятельности и по уровням управления, обеспеченность персоналом технологического процесса; соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности предприятия; структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам и психологическим характеристикам; инновационного потенциала предприятия.

Методические указания

Проводя организационно-кадровый аудит, необходимо решить важный вопрос, обладает ли организация достаточным человеческим ресурсом функционирования и изменения, способен ли персонал работать достаточно эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав персонала, а также особенности самого персонала, наличие профессионально важных качеств и характеристик.

Оценка кадрового состава должна включать:

- 1) оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- 2) оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;
- 3) анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;
- 4) анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;
- 5) оценку текучести кадров.

Исходные данные

В коллективе штамповочного цеха машиностроительного завода со среднесписочной численностью 100 человек постоянно нарушаются трудовая дисциплина и правила внутреннего распорядка. На этом основании консалтинговая компания оценивает состояние трудового коллектива как недостаточно стабильное и предпринимает меры для улучшения положения. С этой целью она

осуществляет ежемесячный учет нарушений работниками трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка, а также нарушений общественного порядка. Данные учета группируются по подразделениям и используются для расчетов соответствующих *коэффициентов стабильности*, на основе которых оценивается уровень стабильности в целом по предприятию, определяется *нормативный показатель стабильности*. В последующем для каждого подразделения определяются средние показатели за каждый квартал, полугодие и год, и эти данные используются при периодической аттестации руководителей подразделений как один из показателей результатов их работы за аттестационный период.

За 23 рабочих дня прошедшего месяца (июль) в цехе имели место следующие нарушения: 10 прогулов, 30 опозданий, 8 случаев ухода с работы до окончания рабочего дня, 20 более мелких нарушений трудового распорядка, 2 случая нарушения общественного порядка. Один человек уволился по собственному желанию. При этом потери от прогулов составили - 30 чел./дней, потери от отпусков с разрешения администрации - 50 чел./дней.

Нормативный коэффициент стабильности по организации составляет 0,9.

Для учета реакции руководства подразделения на нарушения их подчиненными трудовой дисциплины и правил трудового распорядка, а также общественного порядка консалтинговая компания использует коэффициент непринятия мер (H_M), величина которого колеблется от 2 до 6 пунктов в зависимости от тяжести нарушений. В этом месяце эта величина H_M оценена в 3 пункта. Динамика стабильности за пять месяцев первого полугодия характеризуется следующими данными

Вопросы для повторения

1. Зачем при проведении аудита используется предварительное анкетирование?
2. Какие характеристики необходимо учесть аудиторам при проведении предварительной диагностики?
3. По каким направлениям проводится социальный анализ?
4. Что такое социальный паспорт предприятия, что включает анализ данных социального паспорта?
5. Что выявляет глобальная диагностика аудита?
6. Для каких специалистов готовится аудиторское заключение?

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА №6

Составление аудиторского заключения по результатам кадрового аудита организации.

Цель работы приобрести представления и начальные навыки составления заключения по результатам кадрового аудита.

Задача Освоить структуру аудиторского заключения по результатам проведения кадрового аудита, а также требования к составлению итоговой части аудиторского заключения. Научиться формулировать выводы и рекомендации по результатам кадрового аудита в разрезе различных уровней системы управления персоналом.

Методические рекомендации

Составляющие и параметры кадрового аудита

Основные кадровые процессы организации	Индикаторы аудита (параметры диагностики)
1. Планирование трудовых ресурсов	Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, будущих потребностей в кадрах
2. Набор персонала	Описание способов распространения информация о потребности в персонале, используемых способов набора.
3. Отбор персонала	Оценка результативности набора (финансовой и качественной). Оценка перспективного списка кандидатов на работу, обеспеченности вакансий кандидатами Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур Анализ изменений кадрового потенциала организации
4. Разработка системы стимулирования	Анализ структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонализирующих выплаты в соответствии с эффективностью. Оценка соответствия разработанных принципов,

	<p>структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации.</p> <p>Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения.</p>
5. Адаптация персоналу	<p>Описание используемых процедур адаптации, оценка их эффективности (количество работников, увольняемых в течение полугода, одного года, конфликты в подразделениях новичков).</p> <p>Описание проблем, возникающих в период адаптации</p>
6. Обучение персонала	<p>Анализ целей и используемых форм обучения.</p> <p>Оценка количества прошедших обучение (по темам). Анализ процесса сбора и распространения в организации информации о программах обучения.</p> <p>Анализ системы оценки эффективности обучения (выделение параметров оценки: с точки зрения затрат, количества персонала, практической ориентированности программ, фактических результатов, изменения мотивации к труду и социально-психологического климата и т.д.)</p>
7. Оценка трудовой деятельности	<p>Оценка аттестации, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по результатам аттестации</p>
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение	<p>Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга.</p> <p>Оценка результативности методов планирования карьеры</p>
9. Подготовка руководящих кадров	<p>Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации.</p> <p>Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала</p>
10. Мониторинг социально-	<p>Диагностика кадровых процессов и социально-психологического климата, оценка уровня соци-</p>

психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия	альной напряженности в организации. Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня их ответственности другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу). Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационной коммуникации
--	--

Экспертное заключение – документ, предоставляемый Заказчику после проведения кадрового аудита и отражающий ситуацию по ведению кадрового делопроизводства и оформлению трудовых отношений.

Каждый пункт экспертного заключения составляется подробно по следующей схеме:

- предмет проверки - указание на проверяемый документ;
- вид нарушения - указание на нормативные правовые акты, которые были нарушены;
- комментарии - указание на нормативные правовые акты, подлежащие применению, с разъяснением порядка их применения;
- риски организации - указание на санкции, которые могут быть применены к работодателю и/или его должностным лицам;
- рекомендации по исправлению выявленных нарушений.

Экспертное заключение предоставляется Заказчику в двух экземплярах, содержит оглавление и порядка 10 масштабных разделов, имеет презентабельный вид, брошюруется и оформляется по правилам коммерческой тайны.

Пример отчета по кадровому аудиту

Проверка проводилась с 17.10.2011 г. по 18.10.2011 г.

Целью проверки являлись проверка ведения кадрового учета и делопроизводства на соответствие действующему законодательству о труде, выдача последующих рекомендаций по приведению кадрового учета и делопроизводства в соответствие с Трудовым кодексом РФ и иными нормативно-правовыми актами.

Объектом проверки являлись кадровые документы, согласно перечня, согласованного сторонами в договоре на оказание услуг.

Данные о проверяемой организации.

Проверяемая организация – Общество с ограниченной ответственностью «Ромашка».

Раздел 1. Учредительные документы Общества.

Для проверки был предоставлен Устав Общества (с изменениями от 23.03.2010 г.), учредительный договор, Протоколы общих собраний.

Общие выводы и рекомендации:

Замечаний нет.

Раздел 2. Правила внутреннего трудового распорядка.

Правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР) в организации отсутствуют.

В соответствии со ст. 189 ТК РФ **Правила внутреннего трудового распорядка** - локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.

Согласно ст. 190 ТК РФ Правила внутреннего трудового распорядка утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов.

Общие выводы и рекомендации:

1. Рекомендуются принять и утвердить Правила внутреннего трудового распорядка в соответствии со ст. 189-190,372 ТК РФ.

Раздел 3. Положение об оплате труда.

Положение об оплате труда как локальный нормативный акт отсутствует. Имеется в наличии положение о премировании и депремировании, которое является приложением к трудовым соглашениям и регулирует вопросы начисления премий и основания депремирования.

Общие выводы и рекомендации.

Положение об оплате труда разрабатывается на основе требований трудового законодательства, а также нормативных актов отраслевого и ведомственного уровня, принятых в его развитие. При этом учитываются нормы отраслевого тарифного соглашения, коллективных договоров и соглашений, действующих в организации.

Таким образом, на основании данных, полученных в ходе проверки, учитывая специфику деятельности организации, наличие работников с различными условиями труда рекомендуется разработать и принять Положение об оплате труда, регулирующее все вопросы по оплате труда работников с учетом действующего законодательства РФ и коллективного договора.

Раздел 4. Коллективный договор.

Согласно ст. 40 ТК РФ коллективный договор - это правовой акт, который регулирует социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключается работниками и работодателем в лице их представителей. Коллективный договор отражает интересы работников и работодателя в конкретной организации, он не должен содержать условия, ограничивающие права работников или снижающие уровень их правовых гарантий, а если такие условия включены в коллективный договор, они не подлежат применению в соответствии с ч. 2 ст. 9 ТК РФ.

В ходе проверки кадрового учета в ООО «Ромашка» выявлено отсутствие указанного документа.

Общие выводы и рекомендации:

Рекомендуется принять и утвердить в установленном законодательством порядке коллективный договор.

Раздел 5. Штатные расписания.

Представлены штатные расписания за 2014, 2015 г.г.

В ЦЕЛОМ ЗАМЕЧАНИЙ НЕТ, ОДНАКО РЕКОМЕНДУЕТСЯ ИСКЛЮЧИТЬ ИЗ ШТАТНОГО РАСПИСАНИЯ ДОЛЖНОСТЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ПОСКОЛЬКУ СОГЛАСНО КВАЛИФИКАЦИОННОГО СПРАВОЧНИКА ДОЛЖНОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, СПЕЦИАЛИСТОВ И ДРУГИХ СЛУЖАЩИХ, УТВЕРЖДЕННОГО ПОСТАНОВЛЕНИЕМ МИНТРУДА РФ ОТ 21 АВГУСТА 1998 Г. N 37 ДАННАЯ ДОЛЖНОСТЬ ОТСУТСТВУЕТ В ЦЕЛЯХ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА И ЯВЛЯЕТСЯ ВЫБОРНОЙ ПО УЧРЕДИТЕЛЬНЫМ ДОКУМЕНТАМ.

Общие выводы и рекомендации:

Разработать и ввести в действие штатное расписание организации по форме Т-3, утвержденной Постановлением Госкомстата

РФ от 05.01.2004 г. № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты».

Так как штатное расписание служит документом, в котором обобщены данные по расходам на заработную плату, а также количеству работников организации, необходимо указывать правильные сведения относительно численности работников и общий ФОТ.

Раздел 6. Документы по материальной ответственности работников.

На проверку были предоставлены договоры с работниками о полной индивидуальной материальной ответственности. **В оформлении указанных договоров выявлены следующие общие ошибки:**

1. Установлено, что в организации действует типовая форма договоров о полной материальной ответственности (ч. 2 ст. 244 ТК РФ), утвержденные Постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 31.12.2002 №85 «Об утверждении перечней должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности, а также типовых форм договоров о полной материальной ответственности».

2. Установлено, что *договоры о полной индивидуальной материальной ответственности заключаются со всеми работниками организации*, то есть как с рабочими, так и с их руководителями, а также работниками дирекции.

В соответствии с ч. 2 ст. 244 ТК РФ перечни работ и категорий работников, с которыми могут заключаться указанные договоры, устанавливаются Правительством Российской Федерации. В соответствии с данной нормой Постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 31.12.2002 №85 утверждены «Перечень должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной материальной ответственности за недостачу вверенного имущества» и «Перечень работ, при выполнении которых может вводиться полная коллективная (бригадная) материальная ответственность за недостачу вверенного работникам имущества».

На основании сравнения указанных Перечней и должностей работников, с которыми в организации заключен договор о полной

индивидуальной материальной ответственности, необходимо сделать вывод, что с большинством работников такой договор заключен безосновательно, а значит такой договор будет признан судом недействительным и не обеспечит реальной защиты имущественных интересов работодателя.

Общие выводы и рекомендации:

Привести порядок заключения договоров о материальной ответственности в соответствие с действующим законодательством.

Раздел 7. Дисциплинарная ответственность.

Документы по дисциплинарной ответственности отсутствуют.

Раздел 8. Трудовые договоры.

При проведении проверки представленные трудовые соглашения изучались на предмет соответствия каждого пункта действующему законодательству.

Представленные срочные трудовые договоры не соответствуют законодательству в части п. 2, 3, 4, 8 (ввиду отсутствия должностных инструкций), 12, 13.

Общие выводы и рекомендации:

- 1. Трудовой договор рекомендуется привести в соответствие с действующим законодательством.**
2. Срочные трудовые договоры необходимо изменить, внести основания заключения срочных договоров в соответствии со ст. 59 ТК РФ, указывать срок действия договора.
3. В некоторых трудовых договорах, заключаемых с подсобными рабочими, станочниками указано, что работник принимается на работу по должности, рекомендуется скорректировать данное положение и указывать, к примеру, «принимается подсобным рабочим» или «принимается по профессии станочника».
4. Приложение № 1 к договору не соответствует трудовому законодательству, поскольку содержит условия, нарушающие права работников.

Раздел 9. Трудовые книжки работников. Проверка соблюдения порядка ведения и хранения.

1. Трудовые книжки действующих работников не заполнены, хранятся в личных делах работников в нарушение Правил ведения и хранения трудовых книжек.
2. Сведения о наличии бланков новых трудовых книжек и вкладышей к ним отсутствуют.

3. Журнал учета движения трудовых книжек и вкладышей не ведется, что является нарушением п. 41 Правил ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей утвержденных Постановлением Правительства РФ от 16.04.2003 г. № 225.
4. Не ведется приходно-расходная книга по учету бланков трудовой книжки и вкладышей в нее, что является нарушением п. 40 Правил ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей утвержденных Постановлением Правительства РФ от 16.04.2003 г. № 225.

Общие выводы и рекомендации:

1. Необходимо следовать п. 42 в вопросе хранения трудовых книжек, назначить ответственное лицо за их хранение.
2. Рекомендуется исполнить требования п. 41 Правил ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей утвержденных Постановлением Правительства РФ от 16.04.2003 г. № 225 в отношении Журнала учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним.
3. Рекомендуется вести приходно-расходную книгу по учету бланков трудовой книжки и вкладышей в нее по форме, утвержденной Постановлением Минтруда РФ от 10.10.2003 г. № 69.

Раздел 10. Табели учета рабочего времени.

Для проверки не предоставлены.

Раздел 11. Должностные инструкции.

Для проверки не предоставлены.

Раздел 12. Регистрационные и учетные журналы.

Журналы не ведутся.

Общие выводы и рекомендации:

1. Рекомендуется завести журнал, прошить, пронумеровать, скрепить печатью и подписью генерального директора.
2. Рекомендуется вносить записи последовательно, не нарушая нумерацию и дату принятия приказа.

Раздел 13. Проверка охраны труда.

Документы отсутствуют.

Раздел 14. Приказы по личному составу

В ходе аудита предоставлены приказы по личному составу (прием, увольнение).

В приказах о приеме на работу не указываются условия приема на работу, отсутствует подпись работника в ознакомлении с приказом. В приказах об увольнении не указывается основание прекращения трудового договора, отсутствует ссылка на соответствующую статью трудового кодекса.

Табельные номера сотрудников содержат начальные буквы инициалов, а должны содержать порядковые числа (порядок определяется в зависимости от даты приема работников последовательно).

Приказы об отпусках, переводах отсутствуют.

Общие выводы и рекомендации:

Рекомендуется заполнять приказы в соответствии с Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 г. № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты».

Раздел 15. Личные карточки Т-2

На проверку были предоставлены личные карточки работников.

Общие выводы и рекомендации:

1. Карточки выполнены на листах бумаги белого цвета размером А4 двусторонней печатью, отдельные страницы карточек скреплены между собой степлером.
2. Карточки заполняются машинописным текстом с использованием компьютерной программы, а затем распечатываются. Текущие изменения ручкой в карточку не вносятся.
3. Не все поля личных карточек являются заполненными, например, образование, профессия, стаж, сведения о семье, о воинском учете, об отпусках.
4. Отсутствуют подписи работников.

Срок хранения личных карточек составляет 75 лет, ввиду этого рекомендуется пользоваться личными карточками изготовленными на картоне. Такие карточки можно купить в специализированных издательских организациях. Картонные карточки заполняются вручную.

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ ПО ИТОГАМ ПРОВЕРКИ

В целом система кадрового делопроизводства и учета подлежит приведению в соответствие с действующим законодательством.

Необходимо разработать и принять в установленном законодательством порядке и в соответствии со спецификой деятельности организации Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда, утвердить перечни сотрудников с ненормированным рабочим днем. Необходимо привести в соответствие с законодательством РФ основной документ кадрового делопроизводства – трудовой договор, который в большей степени в настоящий момент противоречит трудовому кодексу.

Рекомендуется тщательным образом изучить порядок привлечения работников к материальной и дисциплинарной ответственности.

Рекомендуется изучить Постановление Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» в части заполнения унифицированных форм: приказов по личному составу, штатного расписания, табелей учета рабочего времени, личных карточек.

Рекомендуется внедрить тесное взаимодействие отдела по управлению персоналом с юридической службой организации с целью решения кадровых противоречий с действующим законодательством. При несоблюдении указанных рекомендаций и ведении кадрового учета и делопроизводства в разрез с действующим законодательством организация совершает административное правонарушение, предусмотренное ст. 5.27 Кодекса РФ об административных правонарушениях, за которое предусмотрена ответственность **в виде штрафа на должностных лиц в размере от одной тысячи до пяти тысяч рублей; на лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, - от одной тысячи до пяти тысяч рублей или административное приостановление деятельности на срок до девяноста суток; на юридических лиц - от тридцати тысяч до пятидесяти тысяч рублей или административное приостановление деятельности на срок до девяноста суток.**

В целях обеспечения кадровой безопасности и правильного ведения кадрового учета и делопроизводства рекомендуется провести обучение по трудовому законодательству и кадровому делопроизводству сотрудников отдела по управлению персоналом, юридической службы, службы внутреннего контроля и отдела по управлению системой менеджмента качества.

В целях обеспечения экономической безопасности организации и в случае Вашей заинтересованности мы готовы помочь в разработке необходимых локальных нормативных актов, трудовых договоров, договоров о материальной ответственности, оказать помощь в построении кадрового учета.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В связи с чем появилась надобность консультирования в области человеческих отношений и производства?
2. Последовательность каких функций выполняет консультант в процессе подбора кадров?
3. Почему необходимо проводить оценку исполнения работы?
4. Для чего некоторые фирмы прибегают к помощи консультанта в вопросе вознаграждения труда?
5. На какие этапы подразделяется консультационный подход по повышению квалификации?
6. В чем выражается преимущество применения «анализа кадрового потенциала предприятия»?
7. Какие основные функции должны выполнить аудиторы ЧР, выполняя аудит персонала на стратегическом уровне?
8. Какой уровень проведения аудита персонала охватывает работу службы управления персоналом в целом?
9. Назовите основные цели аудиторов при проведении аудита персонала на операционном уровне.
10. Для чего необходим аудит персонала на управленческом уровне?
11. Чем отличается проведение аудита на стратегическом уровне от аудита на управленческом уровне?
12. Какие задачи аудита персонала на ваш взгляд основные?
13. По методике анализа на какие типы подразделяется аудит персонала?
14. На какие типы разделяется аудит персонала по уровню проведения?

*Методические указания к лабораторным работам
по дисциплине «Кадровый консалтинг и аудит»
для студентов направления подготовки
38.04.03. Управление персоналом*

Составитель Сатонина Неля Николаевна

Электронный вид печатного издания

В авторской редакции
Подписано в печать Формат 60x84 1/16.
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл. печ. л. __ Тираж __ экз. С. - 20

Федеральное бюджетное государственное образовательное учреждение
высшего образования «Самарский государственный технический университет» 443100, г.
Самара, ул. Молодогвардейская, 244. Главный корпус.
Отпечатано в типографии Самарского государственного
технического университета
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244. Корпус № 8