

Рабочее определение понятия кадровая политика

Кадровая политика организации представляет собой совокупность правил, норм, представлений и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом;
это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы.

Объект и предмет кадровой политики

Объект – персонал (кадры) – штатный состав работников организации.

Предмет – управленческие решения и их реализация относительно персонала

Цель и задачи кадровой политики

ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ:

**СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ,
БАЗИРУЮЩЕЙСЯ В
ОСНОВНОМ НЕ НА
АДМИНИСТРАТИВНЫХ
МЕТОДАХ, А НА
ЭКОНОМИЧЕСКИХ СТИМУЛАХ
И СОЦИАЛЬНЫХ ГАРАНТИЯХ**

ЗАДАЧИ:

- ориентация на сближение интересов работника и организации,
- достижение высокой производительности труда,
- повышение эффективности производства,
- получение организацией наилучших экономических результатов

дополнительные цели кадровой политики

- ✓ **Экономические цели** являются производными от приоритетных принципов сохранения конкурентоспособности организации, извлечения максимальной прибыли и минимизации затрат. Кадровые решения призваны оптимизировать соотношение между кадровыми затратами и производительностью труда.
- ✓ **Социальные цели** заключаются в улучшении материального и нематериального положения работников предприятия: заработная плата, социальные расходы, оборудование рабочих мест, организация условий труда и отдыха.

Стратегические и оперативные задачи кадровой политики

✓ **К стратегическим задачам**
кадровой политики можно отнести:

- поднятия престижа предприятия;
- оценка кадрового потенциала,
- анализ эффективности инвестиций в персонал;
- анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации,
- выявление проблем в кадровой работе и т.д.

Стратегические и оперативные задачи кадровой политики

✓ **К оперативным задачам** кадровой политики

МОЖНО ОТНЕСТИ:

- формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;
- соблюдение требований к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- обеспечение эффективности системы стимулирования труда;
- обеспечение программы развития;
- профориентация и адаптация сотрудников;
- профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- формирование команд и т.д.

Направления кадровой политики



Требования к кадровой политике (КП) современной организации

1. КП должна быть тесно **связана со стратегией развития** предприятия в области кадрового обеспечения.
2. КП **должна быть гибкой**, обеспечивая одновременно и стабильность и динамичность.
3. КП **должна быть экономически обоснованной**, исходить из реальных финансовых возможностей предприятия в вопросах затрат на персонал и инвестиций в развитие персонала.
4. КП должна создавать не только благоприятные условия труда, но **обеспечивать возможность продвижения по службе** и необходимую **степень уверенности в завтрашнем дне**.

Основные принципы формирования кадровой политики

- ❑ **системность** - учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих кадровой работы;
- ❑ **комплексность** - необходимость всех сфер кадровой деятельности;
- ❑ **эффективность** - любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

Кадровая политика в широком и узком смысле

- **В широком смысле «кадровая политика»** подразумевает систему правил и норм, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.
- **В узком смысле «кадровая политика»** подразумевает набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации, которые используются в качестве аргументов при решении конкретных кадровых вопросов.

формирование и реализация кадровой политики

- ✓ Формируется руководством.
- ✓ Реализуется кадровой службой.
- ✓ Отражается в нормативных документах:
 - в уставе предприятия;
 - правилах внутреннего трудового распорядка;
 - коллективном договоре;
 - штатном расписании предприятия;
 - положении об оплате и премировании труда;
 - положении о подразделениях;
 - трудовом договоре;
 - должностных инструкциях;
 - корпоративном стандарте;
 - положение об аттестации сотрудников и т.д.

Кадровая политика в рыночных условиях – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, способствующего совмещению целей работников и предприятия

- ✓ **с точки зрения руководителей** - кадровая политика должна быть ориентирована на **принятие эффективных кадровых решений** (окупаемость затрат на персонал), **на долгосрочное планирование** в соответствии со стратегическими целями организации.
- ✓ **С точки зрения сотрудников кадровой службы** - кадровая политика должна **обеспечивать все участки производства** необходимыми **человеческими ресурсами**.
- ✓ **С точки зрения рядовых работников** - кадровая политика должна создавать не только **благоприятные условия труда**, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность **продвижения по службе**, но и необходимую степень **уверенности в завтрашнем дне**, **правовую и социальную защищенность**.

Основные мероприятия кадровой политики

Кадровые мероприятия – это действия, направленные на достижения соответствия персонала задачам организации.

В зависимости от фазы развития организации, можно выделить **кадровые программы** (совокупность мероприятий) разного типа, ориентированные на решение:

- **оперативных** (краткосрочных),
- **тактических** (среднесрочных),
- **стратегических** (долгосрочных) задач.

Виды КП – по уровню осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий

1. Активная кадровая политика – для нее характерно, что *руководство* организации не только прогнозирует развитие кризисных ситуаций, но имеет средства для воздействия на них, а *служба УП* способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить коррективы в соответствии с изменением внешней конъюнктуры и внутрипроизводственных факторов.

Активная политика может подразделяться на:

- **1.1. Рациональную политику** - при ее проведении руководство организации располагает качественной системой диагностики и обоснованным прогнозом развития ситуации в долгосрочном периоде и может влиять на создавшуюся ситуацию.
- **1.2. Авантюристическая политика** - при ее проведении руководство не располагает средствами прогнозирования ситуации с кадрами и диагностики персонала, хотя в программы целевого развития включены планы работы с кадрами, направленные на достижение целей, стоящих перед организацией, но не учитывающие возможные внешние угрозы организации.

Виды КП – по уровню осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий

2. Пассивная кадровая политика - при ней **руководство** организации не имеет программы действий в отношении работников. **Кадровая работа** сводится к ликвидации негативных последствий внешних воздействий. Для компании характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств деловой оценки работников, системы диагностики мотивации персонала.

3. Превентивная кадровая политика - при ней **руководство** имеет обоснованные прогнозы возникновения кризисных ситуаций. Однако **кадровая служба** организации не располагает средствами для влияния на негативную ситуацию.

4. Реактивная кадровая политика - при ней **руководство** организации, стремится контролировать факторы, свидетельствующие о возникновении негативных ситуаций в отношениях с кадрами. **Кадровая служба**, как правило, обладают средствами для выявления подобных ситуаций и принятия экстренных мер.

Виды кадровой политики организации

Пассивная КП

- отсутствие выраженной программы действий в отношении персонала, ликвидации негативных последствий в сфере кадровой работы

Реактивная КП

- контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом; меры по локализации проблем

**Осознанность
правил и норм**

Превентивная КП

- наличие прогнозов развития ситуации и одновременно недостаток средств для оказания влияния на нее

Активная КП

- наличие не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда.	Ситуация дефицита квалифицированных кадров, отсутствие притока новых специалистов с академическими знаниями
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение инновационных подходов, предложенных новыми специалистами.	Эффективная адаптация за счёт института наставников, высокой сплоченности коллектива, включение и традиционные подходы.
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта.	Часто проводится во <u>внутривузовских</u> центрах ПК, способствует формированию единого взгляда, общих технологий.
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала извне.	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам своей организации, проводится планирование их карьеры.
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации).	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии).

Стратегия развития	Кадровая политика
<u>Стадия формирования</u>	набор (преимущественно из внешних источников) и адаптации персонала; внимание к вопросам кадрового планирования
<u>Стадия роста</u>	прием новых сотрудников и стимулирование профессионального роста уже работающих; планирование карьеры преимущественно руководящего состава организации
<u>Стадия стабилизации</u>	обучение и мотивация персонала, планирование карьеры. Кадровый состав относительно стабилен и усилия организации направлены на полное использование способностей работников
<u>Стадия спада</u>	направленностью на сокращение персонала; аттестация, переобучение, высвобождение работников.



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

- 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).



Этапы кадровой работы	Объекты кадровой работы	
	а) управленческая команда	б) управленец высшего звена
1.Создание структуры	<ul style="list-style-type: none"> - определенность функциональной структуры управления; - адекватность задачам и условиям деятельности; - организационная структура. 	
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.



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

Обязательные документы	Комментарии
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	Ведутся обязательно с использованием установленных образцов

Перечень документов	Условия, при которых эти документы становятся обязательными
Должностные инструкции	Если должностные обязанности не включены в содержание трудового договора (либо есть ссылка на должностную инструкцию в тексте трудового договора)
Положение об оплате труда и материальном стимулировании	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)
Перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем	Если в организации есть такой режим работы
График сменности	Если в организации введена сменная работа
Положение об охране коммерческой тайны	Если в трудовом договоре закреплено соблюдение работником коммерческой тайны
Коллективный договор	Если достигнута договоренность об этом между работниками и работодателем
Договор о коллективной материальной ответственности	Если в организации ведутся работы в соответствии с Перечнем работ, при выполнении которых может вводиться полная коллективная (бригадная) материальная ответственность
Договор о полной индивидуальной материальной ответственности	Если в организации работают сотрудники материально ответственные лица

Схема аудиторской процедуры

Все аудиторские процедуры разрабатываются по единой схеме, содержащей:

- наименование контрольной процедуры;
- цель проведения контрольной процедуры;
- перечень документов клиента, необходимых для выполнения процедуры и являющихся источниками информации для проверки;
- перечень необходимых нормативных документов;
- нормы, нормативы и другую справочную информацию;
- описание техники исполнения процедуры;
- описание формы представления результатов проведенной процедуры (форма рабочего документа).



Особенности технологии, организации аудита

1. нетрадиционное распределение ресурсов (располагаемых возможностей) аудитора;
2. системообразующий характер любого отдельного элемента управления;
3. возможные трудности при выборе количественных и качественных критериев для описания объекта аудирования;
4. трудность типологии («схематизации») аудита персонала;
5. современные производственные отношения «работодатель — наемный работник».



Особенности периодичности и объема аудита

Основные факторы, регламентирующие объем аудита:

- а) особенности договора о проведении аудита;*
- б) организационно-технические условия труда и управления аудируемого объекта;*
- в) процедуры и характер работы внутренних аудиторов, которые способны оказать непосредственное влияние на объем внешнего аудита.*



Основная особенность: трудоемкость необходимого этапа предварительного аудита персонала может составлять 60—70% общего объема проверки.

Кадровый мониторинг

Это процесс постоянного систематического сбора и анализа данных о человеке или группе лиц с помощью специальных приборов с целью стимулирования качественных показателей трудовой и общественной деятельности.



Подходы к мониторингу персонала в практике организаций и значение его создания

❖ мониторингом персонала понимается прямое отслеживание (monitoring в переводе с английского означает слежение, наблюдение) деятельности персонала

❖ отслеживание удовлетворенности или оценки и аттестации персонала. Предлагаются методики оценки инновационного потенциала персонала или обосновывается его необходимость в кадровом планировании

«мониторинг персонала» под которым понимаем непрерывное систематическое отслеживание состояния системы управления персоналом (включая внутренние и внешние данные), его составных элементов на основе постоянных показателей и индикаторов, а также создание условий для выполнения управленческих функций на основе полученной информации.

Концептуальный подход к мониторингу персонала

Основной целью мониторинга является создание необходимой информационной базы для руководства предприятия. Мониторинг должен стать одним из инструментов, способствующих работе развивающихся организаций. Системно организованный мониторинг персонала включает в себя и социологические, и психологические показатели персонала, его качественные и количественные характеристики.

Мониторинг персонала выполняет разнообразные задачи, основные из них заключаются в следующем:

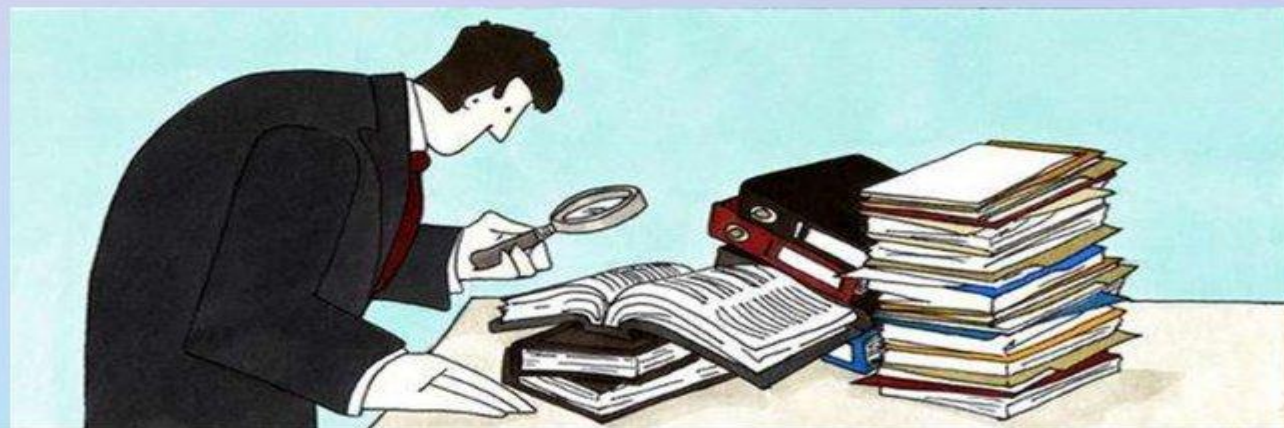
- создание базы для написания истории развития предприятия;
- формирование системы мотивации на предприятии;
- совершенствование системы управления.
- определение тенденций развития персонала, направлений его подготовки и переподготовки;

Для работы мониторинга и для его проведения должны быть созданы следующие условия:

- **финансовые**, включающие в себя определение тех средств, которые необходимо затратить для осуществления мониторинга;
- **кадровые**, то есть осуществить подготовку лиц, проводящих мониторинг, и тех, кто должен использовать его данные для принятия управленческих решений;
- **организационные**, определяющие структуры, состав и функции лиц и подразделений, отвечающих за сбор данных мониторинга;
- **технические**, которые включают необходимое оборудование для проведения мониторинга, в том числе и современные компьютерные программы;
- **информационные**, то есть должна быть сформулирована система для сбора и обработки внутренней и внешней информации.

Основные факторы, регулирующие объём аудита

Объём аудиторской проверки - предмет профессионального суждения аудитора о характере и масштабе работ, проведение которых необходимо для достижения целей аудита и диктуется обстоятельствами проверки.



К внешним факторам относятся макроэкономические и отраслевые факторы:

Макроэкономические факторы - основная деятельность (снижение, рост);

- международная торговля;
- изменения в налогообложении;
- зависимость от иностранных рынков;
- колебания курсов валют;
- система внешнего контроля

Отраслевые факторы - среда регулирования

- новые или ожидаемые законодательные акты);
- экономические условия (сокращение и расширение отрасли, насыщенность рынка, сезонность);
- труд (трудовые проблемы, отраслевая безработица, уровень отраслевой зарплаты, нехватка работников определенной профессии, квалификации).

К внутренним факторам относятся:

- ❑ **общие факторы:** история клиента; мнение руководства по поводу своего предприятия; мнение руководства по поводу тенденций развития; ожидания от проведения аудита;
- ❑ **собственность:** особенности собственности клиента; курс акций клиента; необычные торговые операции с акциями клиента;
- ❑ **основная стратегия деятельности:** планируемые или предполагаемые приобретения; ожидаемые изменения в производстве; капитальные вложения;
- ❑ **совет директоров:** степень независимости от исполнительской управленческой службы; частота заседаний совета; принуждение исполнителей совершать неправомерные действия

□ **операции:** сущность и основные пользователи продукции или услуг клиента; стадии и методы производства продукции и связанный с ними риск; характер и местоположение производственных мощностей; факторы себестоимости производства; приемлемость получения кредита от поставщиков;

□ **финансы:** характеристика потоков денежных средств; политика и процедуры инвестирования; уровень прибыли; основные банковские операции; использование лизинга; другие обязательства;

□ **маркетинг:** основные покупатели и рынки; опора на отдельных покупателей проектов или операций; финансовое состояние покупателей; важнейшие конкуренты и положение клиента на рынке; стабильность рынка и сезонные тенденции; порча продукции; ценообразование; реклама;

□ **персонал:** квалификация, опыт и комплектность основного персонала; политика набора и продвижения служащих; зарплата и премии служащих, распределение прибыли; текучесть кадров.

1. Первоначальный аудит проводится аудитором или аудиторской фирмой впервые для данного клиента. Это существенно увеличивает риск и трудоемкость аудита, поскольку у аудиторов нет представления об особенностях деятельности клиента, его системе внутреннего контроля и т. д.



2. Текущий аудит проводится непосредственно в ходе осуществления работ или в процессе совершения хозяйственных операций и направлен на оперативное устранение недостатков, распространение (внедрение) научно обоснованного положительного опыта.

- ❖ Преимущества данной формы проведения аудита заключаются в возможности своевременного выявления и устранения допущенных ошибок в бухгалтерских проводках, при нарушении положений законодательных и нормативных актов.

Текущая аудиторская проверка позволяет устранить «наследственные» ошибки и способствует недопущению таких или аналогичных ошибок в дальнейшем, а также позволяет свести до минимума «наследственный» (присущий) и контрольный риски при последующем аудировании финансовой отчетности организаций или отдельных статей.

Текущие проверки проводят как **внутренние аудиторы**, так и **внешние независимые аудиторы** и аудиторские фирмы.



3. Оперативный аудит - это кратковременная аудиторская проверка для вынесения общей оценки состояния учета, отчетности, соблюдения законодательства, эффективности внутреннего контроля, оценки деятельности.

4. Панельный аудит- проводится с определенной периодичностью, с неизменными методикой и инструментарием на тех же группах людей и тех же объектах.

5. Разовый аудит проводится по окончании любой стадии проекта с целью проверки правильности ее реализации и разработки рекомендаций по дальнейшей работе.



6. Системный аудит - это практика ведущих консультантов плюс использование специальных стандартов на элементы системы производства и управления плюс мощная научная и методологическая поддержка ведущих в области менеджмента научных учреждений. Общую координацию этих работ ведет Международная общественная организация аудиторов по системному аудиту (МОСА).

Системный аудит – это более глубокий контроль организации за счет учета влияния каждого функционального аудита друг на друга и аудита элементов и процессов, связывающих организацию с внешней средой.

Системный аудит может использоваться в организации для подтверждения правильности расчетов по:

- ✓ экономической, организационной и социальной эффективности работы организации;
- ✓ прогнозированию рисков;
- ✓ определению стоимости организации для продажи или страхования;
- ✓ определению стоимости системы управления для продажи или страхования;
- ✓ аттестации руководителей и специалистов;
- ✓ затратам на лоббирование интересов организации;
- ✓ затратам на услуги консультационных фирм.



7. Локальный аудит - производится локальная выборка кадровых документов для выявления системных ошибок кадрового учета. Выборочно на предмет соответствия требованиям ТК РФ анализируются все обязательные документы, фактически существующие у работодателя.

Данный аудит позволяет дать оценку общей ситуации с ведением кадрового делопроизводства (КДП) в компании. Отчет о результатах аудита содержит указание всех выявленных нарушений выявленных нарушений с указанием действий, необходимых для их устранения.



8. Тематический аудит – разновидность инициативного аудита, при котором проверка проводится по отдельным, выбранным заказчиком, видам деятельности с целью подтверждения правильности ведения учета на предприятии.

Тематическая аудиторская проверка проводится в следующих случаях:

- ❖ По решению учредителей, акционеров или руководителей, возникшему в процессе финансово-хозяйственной деятельности предприятия, в случаях отсутствия убежденности в правильности организации и ведения отдельных участков учета.
- ❖ При необходимости подготовки предприятия к проведению встречных и тематических проверок контролирующими организациями
- ❖ При составлении актов сверок или разрешении спорных вопросов между предприятиями.
- ❖ При проведении претензионных и исковых работ, подготовке искового заявления с целью передачи в суд.
- ❖ По требованию инвестора в условиях предоставленной инвестиции с целью контроля над расходованием средств, а также по требованию банков при выдаче кредитов и контроле над кредитными средствами.

Объектами тематического аудита могут быть:

- ❖ аудит бухгалтерской отчетности;
- ❖ аудит дебиторской и кредиторской задолженности;
- ❖ аудит нематериальных активов;
- ❖ аудит основных фондов и амортизации;
- ❖ аудит расчетов с подотчетными лицами;
- ❖ аудит операций по формированию себестоимости продукции и расходов будущих периодов (в т.ч. услуги, издержки обращения и расходы по основному производству);
- ❖ аудит расчетов по заработной плате;
- ❖ аудит товарно-материальных ценностей и МБП;
- ❖ аудит валютных операций;
- ❖ аудит ценных бумаг и т.д.

По результатам тематической проверки Вы получите:

- ❖ отчет, содержащий описание выявленных нарушений, проблемных зон, вопросов;
- ❖ рекомендации по устранению нарушений во избежание налоговых рисков и повышению эффективности деятельности Вашего предприятия.

Тематический аудит поможет Вам:

- ❖ оперативно выявить и исправить допущенные ошибки;
- ❖ предоставить мотивированные объяснения контролирующим органам;
- ❖ избежать санкций и претензий со стороны контролирующих органов.

9. Выборочный аудит – это услуга, к которой обращаются, если необходим аудит не по организации в целом, а по отдельному проекту или направлению деятельности, которые ведет данная организация.



Выборочный аудит регулярно используется при аудиторских проверках, осуществляемых зарубежными фирмами, так как объем проверяемой информации очень велик, а проверку необходимо осуществить в сжатые сроки и при ограниченных ресурсах оплаты работы аудиторов. Некоторые Российские аудиторы до сих пор склонны думать, что выборочная проверка является сугубо академическим изобретением, а на самом деле надо проверять все подряд.

10. Стратегический аудит

Цель: Оценка и контроль выполнения стратегии



Стратегический аудит — это проверка и оценка качества работы тех подразделений организации, в которых ведется стратегическое управление.



Такой аудит может быть либо всеобъемлющим, т.е. затрагивать этапы процесса стратегического управления, либо направленным — затрагивать лишь часть процесса. Кроме того, аудит может быть формализованным, т.е. строго следовать организационным правилам и процедурам, или неформализованным, дающим менеджеру широкую свободу при принятии решений о том, как проводить оценку работы организации и когда это делать.

Результат: Оценка качества разработанных стратегий

11. Управленческий аудит – это изучение и оценка хозяйственных операций для выработки рекомендаций по экономному и рациональному использованию ресурсов, достижению конечного результата и разработке политики предприятия (организации) для принятия эффективных управленческих решений.

❖ В зарубежной экономической литературе управленческий аудит называют и еще **операционным**, производственным или аудитом хозяйственной деятельности.

Основные задачи управленческого аудита:

- проверка и совершенствование организации и управления предприятием, качественных сторон производственной деятельности;
- оценка эффективности производства и финансовых вложений, производительности, рационального использования ресурсов и их экономии.

Управленческий аудит может проводиться внутренними аудиторами или в соответствии с заключенным договором аудиторской фирмой как консультационные услуги.

Отчет управленческого аудита передается руководству предприятия (организации). Содержание аудиторского отчета зависит от объектов аудита, поставленной цели и решаемых задач.

12. Внешний аудит – это независимая и комплексная проверка финансовой (бухгалтерской) отчетности.

Его основная цель – установление достоверности и соответствия действующим нормам и действующему законодательству. Внешний аудит проводится только на основе договора, который заключается с аудиторской организацией.

Во время проверки происходит анализ документации и других факторов, влияющих на успешное развитие компании или производственного предприятия.

Довольно большое значение имеет и влияние внешних факторов на деятельность предприятия, которые отражают как экономическую ситуацию в целом, так и в конкретной производственной отрасли.

Внешний аудит относится к обязательным проверкам, а вот аудит внутренний обычно проводится только по инициативе руководителей или акционеров.

13. Внутренний аудит – это проверка деятельности, которая проводится на предприятии сотрудниками, состоящими в штате проверяемой компании. Проводиться такой аудит, только по желанию (инициативе) руководства, топ-менеджеров или учредителей. **Цель такой проверки** - помочь работающим на предприятии сотрудникам более эффективно и с большей отдачей выполнять свои рабочие функции. Внутренний аудит жизненно необходим для тех организаций, которые имеют множественные филиалы, работающие в разных уголках страны.



Для более эффективного управления, необходимо знать, как осуществляется внутренний контроль, что необходимо изменить, оптимизировать, чтобы предприятие работало с отдачей, которая принесет максимальную прибыль. Именно поэтому для получения полноценной информации о хозяйственной деятельности предприятия, применяют не только внутренний, но и внешний аудит. **Внешний аудит** помогает понять, как состояние экономики и рынка влияет на качественную работу предприятия.

14. В качестве фактора, обеспечивающего значительное снижение вероятности появления ошибок и приведения отчетности к нормализованному виду, может выступать всесторонний комплексный аудит организаций.

Задачей проведения комплексного аудита деятельности предприятий является **приведение информации, отраженной в учетных, бухгалтерских и статистических документах, к отображению реальной ситуации на предприятиях.**

Основными целями комплексного аудита являются:

- ❖ Выявление источников и причин неэффективного использования методов отражения деятельности предприятий и организаций;
- ❖ Разработка на основе имеющихся методов обработки информации, качественно новых методов учета, анализа, контроля и представления информации о деятельности организаций;
- ❖ Выявление несоответствий учетной и статистической информации, а также наиболее типичных ошибок, допускаемых при учете, для этого необходимо проведение ряда аудиторских проверок предприятий и организаций;
- ❖ Унификация учета в рамках предприятий отдельных отраслей городского хозяйства;
- ❖ Оценка рыночной и внутренней стоимости имущества предприятий для дальнейшего отражения в бухгалтерской отчетности;
- ❖ Анализ эффективности деятельности производств и целесообразности проводимых мероприятий по обслуживанию производственных комплексов;
- ❖ Формирование предложений по улучшению ситуации и указанием наиболее эффективных методов достижения предложенного.

15. Системный аудит организаций — это практика ведущих консультантов плюс использование специальных стандартов на элементы системы производства и управления плюс мощная научная и методологическая поддержка ведущих в области менеджмента научных учреждений. Общую координацию этих работ ведет Международная общественная организация аудиторов по системному аудиту (МОСА).

Системный аудит инициирует развитие нового подхода к контролю эффективности системы управления, определению стоимости организации, страхованию ее системы управления, созданию биржи систем управления, созданию систем управления по заданным параметрам, разработке стандартов на управленческую деятельность и построение организаций, аттестации менеджеров.

Исследовательские подходы к аудиту персонала:

✓ Сравнительный подход

Аудиторская команда сравнивает фирму с другой фирмой, чтобы путем сопоставления вскрыть области недостаточного выполнения. Такой подход обычно используется для сравнения результатов определенных действий службы управления персоналом или конкретных программ. Он помогает обнаруживать области необходимого усовершенствования.



✓ Привлечение внешних экспертов



Аудиторская команда полагается на экспертизу консультанта или опубликованных результатов исследования как стандарт, с которыми оцениваются действия службы управления персоналом или отдельные программы.

Консультант или результаты исследования могут помочь диагностировать причину проблем.



✓ Статистический подход

По материалам существующих отчетов, аудиторская команда формирует статистические стандарты.

С их помощью могут быть оценены действия и программы в области управления персоналом.

С помощью таких математических стандартов, команда может раскрыть ошибки, пока они все еще незначительны.



СОГЛАСОВАНИЕ УСЛОВИЙ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА

- ✓ Аудитор и руководство аудируемого лица должны достичь согласия в отношении условий проведения аудита.
Согласованные условия необходимо отразить документально в договоре оказания аудиторских услуг.

Аудитор может использовать в ходе достижения договоренности с руководством аудируемого лица письмо о проведении аудита - документ, направляемый аудитором предполагаемому аудируемому лицу и подписываемый руководством аудируемого лица в случае согласия с основными условиями задания по проведению аудита.

Особенности договора:

- С точки зрения интересов аудитора и аудируемого лица целесообразно заблаговременное подписание с предполагаемым аудируемым лицом договора оказания аудиторских услуг.
- В договоре оказания аудиторских услуг (письме о проведении аудита) указываются:
 - цель аудита
 - ответственность руководства аудируемого лица за подготовку и представление отчетности;
 - объем аудита;
 - аудиторское заключение которое предполагается подготовить по результатам аудита;
 - информация о том, что в связи с применением в ходе аудита, имеется неизбежный риск того, что некоторые, в том числе существенные, искажения отчетности могут остаться необнаруженными;

Особенности договора:

- требование обеспечения свободного доступа ко всей документации;
- цена проведения аудита (либо способ ее определения).
- договоренности, связанные с координацией работы аудитора и сотрудников аудируемого лица в ходе планирования аудита;
- право аудитора получить от руководства аудируемого лица официальные письменные заявления, сделанные в связи с аудитом;
- обязательство руководства аудируемого лица содействовать в направлении запросов кредитным организациям и контрагентам аудируемого лица с целью получения информации, необходимой для проведения аудита.

Также могут быть приведены:

- ❖ договоренность о привлечении к работе по каким-либо вопросам аудита других аудиторов и экспертов;
- ❖ договоренность о привлечении к совместной работе внутренних аудиторов, а также других сотрудников аудируемого лица;
- ❖ договоренности, способствующие взаимодействию предполагаемого аудитора с предшествующим аудитором (при его наличии);
- ❖ любые ограничения ответственности аудитора в соответствии с законодательством Российской Федерации и федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности;
- ❖ информация о любых дополнительных соглашениях между аудитором и аудируемым лицом.

Этапы аудита персонала:

- 1.Подготовительный.
- 2.Этап сбора информации.
- 3.Этап обработки и анализа информации.
- 4.Заключительный этап.



По результатам аудита можно оценить:

- коэффициент кадровой обеспеченности и потребность в персонале;
- качественную структуру управленческого персонала;
- потребность в обучении;
- стили управления;
- социально-психологический климат;
- инновационный потенциал;
- основные источники сопротивления изменениям;
- распределенность персонала в рамках организации.

АУДИТОРСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

- ✓ это официальный документ, в котором аудитор выражает свое мнение о проделанной работе и формулирует выводы, к которым он пришел по ее окончании.

- ✓ Аудиторского заключения включает следующие части:
 - Наименование
 - Адресат
 - Формальные признаки аудитора

Сведения об аудиторе включают в себя: организационно-правовую форму аудиторской организации, ее наименование; место нахождения (адрес); номер, дату свидетельства о государственной регистрации; номер, дату, наименование органа, предоставившего аудиторской организации лицензию на осуществление аудиторской деятельности, срок ее действия; членство в аккредитованном профессиональном аудиторском объединении.

- **Формальные признаки аудируемого лица**
(организационно-правовая форма аудируемого лица, его наименование, место нахождения (адрес), номер, дата свидетельства о государственной регистрации.)
- **Вводная часть** должна содержать сведения о периоде представления информации в финансовой отчетности, составе этой отчетности, разграничении ответственности между аудитором и аудируемым лицом. Ответственность за подготовку отчетности несет руководство аудируемого лица.
- **Часть, описывающая объем аудита (сфера аудита)**
 - аудит был проведен в соответствии с федеральными законами, федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности, внутренними правилами (стандартами), действующими в профессиональном аудиторском объединении, членом которого является аудитор, иными документами;
 - аудит был спланирован и проведен для обеспечения разумной уверенности в том, что отчетность не содержит существенных искажений.

➤ **Мнение аудитора**

Раскрывает в установленной форме профессиональное мнение аудитора о степени достоверности проаудированной отчетности в области управления персоналом.

➤ **Дата аудиторского заключения**

Является дата окончания аудита, так как аудитор несет ответственность за выражение мнения о достоверности показателей в отчетности на момент проведения проверки. По другим операциям, которые могут иметь место после окончания аудита, аудитор ответственности не несет.

➤ **Подпись аудитора.**

Аудиторское заключение должно содержать подписи следующих лиц:

- руководителя аудиторской организации или иного уполномоченного лица;
- руководителя аудиторской проверки с указанием номера, типа квалификационного аттестата и срока его действия.

Оформление аудиторского заключения

К оформлению аудиторского заключения предъявляют следующие требования.

- ✓ Оно должно быть подписано руководителем аудитора или уполномоченным руководителем лицом, проводившим аудит (возглавлявшим проверку).
- ✓ Подписи должны быть скреплены печатью.
- ✓ К аудиторскому заключению должна быть приложена проаудированная отчетность с указанием даты, подписанная и заверенная печатью аудируемого лица.
- ✓ Все листы аудиторского заключения и приложенная финансовая отчетности аудируемого лица должны быть сброшюрованы в единый пакет, листы пронумерованы, прошнурованы, опечатаны печатью аудитора с указанием общего количества листов.

1 Основы государственной кадровой политики

Государственная кадровая политика (ГКП) заключается в определении стратегии работы с кадрами на общегосударственном уровне, целью которой является формирование, развитие и рациональное использование трудовых ресурсов страны.

Главные цели ГКП

- обеспечение высокого профессионального уровня управленческого и исполнительного труда;
- эффективное использование интеллектуального потенциала трудовых ресурсов страны;
- создание благоприятных условий для развития и проявления способностей работников, системы стимулирования профессионального роста и служебного продвижения.

Приоритетные стратегические направления достижения целей ГКП

1. обеспечение высококвалифицированными, компетентными кадрами государственной службы Российской Федерации;
2. формирование системы обеспечения рыночной экономики соответствующими кадрами специалистов массовых профессий, предпринимателей, менеджеров, фермеров и др.;
3. реформу средней и высшей школы, специального профессионального образования, в том числе послевузовского, с учетом социальных и экономических преобразований, требований современного этапа научно-технического прогресса и организации труда;
4. обеспечение рациональной трудовой занятости населения, предотвращение массовой безработицы, особенно среди молодежи, уволенных в запас военнослужащих и специалистов ВПК;
5. создание новой нормативно-правовой и информационной базы кадровой работы в целях научного обеспечения государственного регулирования кадровых процессов.

Субъект ГКП

- это активный участник кадровых процессов, наделенный правами и ответственностью, т.е. компетенцией вырабатывать и осуществлять государственную кадровую политику.

Согласно Конституции РФ
первосубъектом ГКП является
многонациональный народ России,
выступающий первоисточником
государственной власти.

Государство выступает главным субъектом кадровой политики, формирующим ее стратегию, основные принципы и цели.

Статус субъектов ГКП имеют также **органы власти республик, краев и областей**, на которые возложены полномочия по реализации целей и принципов федеральной кадровой политики в регионе в процессе выработки и реализации региональной кадровой политики, отражающей специфические условия субъекта Федерации.

Объекты ГКП

- это трудовые ресурсы страны, отдельные группы и категории населения, кадровые процессы и отношения, на которые направлена деятельность субъектов кадровой политики.

Основные направления кадровой политики

- *Демографическая политика.*
- *Политика в области образования.*
- *Политика в области занятости.*
- *Политика в области труда и заработной платы.*
- *Социальная политика.*

3 Социальные аспекты кадровой политики

Как объект управления человеческие ресурсы являются одновременно производителями и потребителями материальных и духовных благ.

Особенность управления человеческими ресурсами состоит в необходимости всестороннего учета интересов личности, организации, региона и всего общества, обеспечения их органического сочетания.

Направления управления человеческими ресурсами

1. формирование качественного кадрового потенциала и удовлетворение потребностей общественного производства в квалифицированных кадрах;
2. обеспечение эффективной занятости трудоспособного населения и его оптимальное распределение между отраслями и регионами страны;
3. рациональное использование персонала предприятий, организаций и учреждений.

Социальные функции ГКП

- повышение эффективности государственного управления и общественного производства;
- укрепление государственной целостности и социально-политической стабильности общества;
- вовлечение трудовых ресурсов в государственное управление и местное самоуправление в интересах государства, общества и человека.