

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

**Кафедра «Экономика труда и управление человеческими
ресурсами»**

Г.В. ЧУНЮКИН

АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА

Методические указания для практических занятий

Москва – 2013

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

**Кафедра «Экономика труда и управление человеческими
ресурсами»**

Г.В. ЧУНЮКИН

АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА

**Рекомендовано редакционно-издательским советом
университета в качестве методических указаний
для студентов направления 080100 «Экономика»**

Москва – 2013

УДК 657

Ч 91

Чунюкин Г.В. Аудит и контроллинг персонала: Методические указания для практических занятий для студентов направления 080100 «Экономика». – М.: МИИТ, 2013. – 67 с.

В методических указаниях представлены цели и задачи курса «Аудит и контроллинг персонала», приведено краткое содержание курса по основным темам: сущность задачи и направления аудита персонала, методология аудита персонала; оценка результативности труда персонала; анализ кадрового потенциала организации; оценка деятельности службы управления персоналом; контроллинг в системе управления персоналом; оценка затрат на персонал организации; оценка эффективности реализации кадровых решений. Приведены перечень вопросов к самостоятельной работе, вопросы к зачету и экзамену, учебно-методическое обеспечение курса.

СОДЕРЖАНИЕ

	С.
1. Организационно-методический раздел.....	4
2. Содержание курса.....	4
2.1. Темы и их содержание.....	4
2.2. Перечень вопросов к самостоятельной работе.....	26
2.3. Вопросы к зачету и экзамену.....	27
3. Распределение курса по темам и видам работ.....	28
4. Формы итогового контроля.....	29
5. Учебно-методическое обеспечение курса.....	29

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Цель курса

Цель курса – формирование системы знаний основных принципов осуществления аудита и контроллинга персонала.

Задачи курса

- Сформировать у студентов современные навыки управленческой деятельности.
- Выработать у студентов системный подход к профессиональной работе с персоналом.
- Научить студентов проводить оценку эффективности управления человеческими ресурсами организации.
- Сформировать у студентов навыки анализа затрат на персонал.
- Выработать у студентов навыки анализа кадровых решений.
- Научить студентов аналитической работе по изучению кадрового потенциала организации.

Место курса в профессиональной подготовке выпускника

Курс «Аудит и контроллинг персонала» относится к циклу общеобразовательных дисциплин. Изучение данной дисциплины предполагает наличие у студентов глубоких знаний в области экономической теории, теории труда, макро- и микроэкономики, гражданского и трудового права, основ менеджмента и маркетинга и др.

Требования к уровню освоения содержания курса

В результате изучения дисциплины студенты должны:

Знать:

- содержание понятийного аппарата курса «Аудит и контроллинг персонала»; задачи и методы аудита и контроллинга персонала в современной организации; теоретические основы, закономерности и принципы формирования и регулирования социально-трудовых отношений; международные нормы и стандарты, используемые в регулировании социально-трудовых отношений; методы и технологии анализа персонала организации, различных кадровых решений, организации привлечения и отбора

персонала, обучения и развития персонала, всей системы управления персоналом.

Уметь:

- анализировать кадровые решения, на достаточно высоком научно-теоретическом уровне организовывать и совершенствовать систему управления персоналом;

- выявлять проблемы использования труда в организации, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;

- разрабатывать и обосновывать проекты (в т.ч. и альтернативные) эффективных решений задач, связанных с повышением эффективности труда и его оплаты;

- определять количественные и качественные показатели оценки, использования и планирования персонала, разрабатывать эффективные меры по улучшению использования персонала организации;

- принимать профессиональные решения с учетом экономических и социальных исследований, требований этики и права.

2. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

2.1 Темы и их содержание

Сущность задачи и направления аудита персонала

Аудит персонала (аудит в трудовой сфере) – это периодически проводимая система мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности предприятия в области управления персоналом, организации труда и регулированию социально-трудовых отношений.

Объектом аудита персонала является трудовой коллектив, персонал предприятия, его деятельность. В целях аудита персонал предприятия и его деятельность представляются в виде системы показателей, которые позволяют охарактеризовать:

- эффективность функционирования трудового потенциала;

- эффективность организации социально-трудовых отношений;

- эффективность систем мотивации и оплаты труда;
- рациональность методов оценки труда;
- эффективность организации рабочих мест, распределения работ;
- эффективность использования рабочего времени.

При этом оценка эффективности деятельности персонала (трудовых ресурсов) может рассматриваться в качестве главной, глобальной цели аудита. Оценки же эффективности трудовых отношений, мотивации и оплаты труда могут выступать этапными, промежуточными, сопутствующими целями.

Аудит позволяет убедиться во взаимном соответствии деятельности предприятия по управлению персоналом и стратегии его развития, а также взаимном соответствии регламентации социально-трудовых отношений и законов, правил, инструкций и методик, определяющих эту деятельность.

По результатам аудиторской проверки могут быть определены направления для установления, изменения или совершенствования стандартов. Проверка способствует кадровым перестановкам, улучшающим качественный состав трудовых ресурсов, продвижению наиболее перспективных сотрудников и развитию творческой активности.

Что касается работы непосредственно с кадровыми службами предприятия, то здесь аудит позволяет повысить роль кадровых служб, сблизить их деятельность с целями и задачами предприятия, заострить их внимание на наиболее важных вопросах.

Аудит персонала может быть рассмотрен в трех основных аспектах: организационно-технологическом, социально-психологическом, экономическом.

В организационно-технологическом аспекте аудит представляет собой проверку документации и анализ показателей, свидетельствующих о легитимности и эффективности деятельности предприятия.

В отечественной экономике труда анализ трудовых показателей на предприятиях всегда рассматривался как неотъемлемый элемент организации труда и трудовых отношений.

В этой сфере был накоплен определенный опыт, который может быть эффективно использован. В западной практике аудит персонала чаще всего включает анализ данных, относящихся к программам развития трудовых ресурсов, в том числе показателей текучести кадров, жалоб, прогулов, невыходов на работу, производственного травматизма, отношения персонала к работе и степени удовлетворенности трудом.

В социально-психологическом аспекте аудит персонала – это оценка социально-трудовых отношений на предприятии, включающая наряду с изучением документации проведение самостоятельных опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервью с работниками различных уровней и категорий. Так выявляется оценка работниками социально-трудовых отношений на предприятии, основные факторы трудовой мотивации и резервы совершенствования деятельности фирмы с субъективных позиций.

Экономический аспект аудита персонала – это определение следующих важнейших характеристик деятельности предприятия:

- конкурентоспособности предприятия в трудовой сфере, которая оценивается путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности предприятия с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними и лучшими в отрасли показателями на аналогичных предприятиях;

- эффективности функционирования служб управления трудовыми ресурсами, выявление их роли в повышении конкурентоспособности предприятия;

- экономической эффективности самого аудита, сравнение затрат на проведение аудиторской проверки с ее результатами.

Подобно финансовым проверкам аудит в трудовой сфере должен проводиться периодически, чтобы убедиться в выполнении поставленных задач. Анализ и оценка какого-то одного показателя

или явления в отрыве от других не дают желаемого результата, - необходим комплексный анализ, который предполагает изучение уровня и динамики любого отдельного показателя в тесной взаимосвязи с изменениями уровня и динамики всех других.

Наиболее эффективна проверка, предоставляющая полную и достоверную информацию о результатах внедрения программ управления и развития персонала, рассматриваемых как вклад в решение стратегических задач организации.

Хотя обычно проверка программы развития трудового потенциала сосредоточена на анализе функционирования службы развития персонала и ее отделов, в целом проверка не должна ограничиваться лишь этим. Она предполагает изучение организации управления персоналом на данном предприятии, включая анализ деятельности управляющего персонала на разных уровнях управления.

Наибольшее внимание должно быть уделено оценке эффективности деятельности службы развития персонала на оперативном уровне в зависимости от ее влияния на поведение и отношение к работе сотрудников и объема его услуг менеджерам и служащим.

Проверка сама по себе дает лишь необходимую информацию о состоянии дел на предприятии, которая реального практического значения может и не иметь. Только подготовка на ее основе программы преобразования социально-трудовых отношений и разработка алгоритмов управленческих решений по практическому ее осуществлению могут реально повлиять на эффективность деятельности предприятия.

Осуществление проверки предполагает разделение работы на несколько этапов:

- подготовительный, включающий разработку подходов к проведению проверки;
- этап сбора информации;
- этап анализа и обработки информации;
- этап оценки эффективности аудиторской проверки.

По завершении работы должен быть подготовлен итоговый материал, включающий доклад о результатах аудиторской проверки, оценке и рекомендациях. Возможна подготовка нескольких специализированных докладов, ориентированных на разные уровни управления трудовыми ресурсами и, соответственно, насыщенных разным фактическим материалом и содержащих различные рекомендации.

Оценка эффективности аудита может выступать в чисто экономической форме, социально-экономической, социально-психологической или представлять собой их комплекс, что наиболее реалистично. При этом эффективность может быть прямой или косвенной, с четко определенными временными рамками или без них.

Аудит персонала может быть использован и для кадровых перестановок в коллективе. Если организация хочет остаться конкурентоспособной, она должна периодически проводить перестановку кадров.

Аудит персонала помогает менеджеру выявить скрытые достоинства и недостатки работников, определить, насколько велико, по их мнению, различие между реальными и желаемыми или ожидаемыми условиями труда и его оплаты.

Таким образом, проверка становится научно обоснованным стимулом кадровых изменений, она не только готовит почву для изменений, но может стать и инструментом перестановок. Проверка может быть использована как нейтральное средство кадровых преобразований в глазах вышестоящего, нижестоящего и не входящего в состав управления трудовыми ресурсами персонала предприятия.

Для воздействия на эффективность предприятия важным элементом аудита персонала является оценка деятельности служб управления персоналом. Многие годы считалось, что службы по управлению персоналом - второстепенные службы, деятельность которых не связана с основной целью предприятия и не может влиять на эффективность его работы.

Однако за последние годы рост стоимости рабочей силы, вмешательство государства в экономику и поиск новых резервов повышения производительности труда привели к изменению оценки роли этих служб в работе фирмы. В свою очередь сами службы управления персоналом расширили свою деятельность, с тем, чтобы их действия больше соответствовали основным задачам предприятия.

В ходе аудиторской проверки может быть дана экспертная оценка соответствия деятельности отдела управления персоналом основным стратегическим задачам предприятия.

Итак, аудит персонала, как элемент выявления резервов повышения эффективности и прибыльности предприятия, является одним из наиболее действенных факторов экономической политики предприятия, что особенно наглядно просматривается в условиях экономического кризиса. Систематическое проведение аудиторских проверок дает возможности для оценки состояния и развития трудовых отношений на предприятии в динамике.

Контроллинг в системе управления персоналом

Контроллинг персонала - современная концепция управления персоналом, стремящаяся соответствовать новой, значительно возросшей в последнее время роли человеческих ресурсов на фирме (предприятии). Роль человеческих ресурсов во всех сферах деятельности возросла в последнее время вследствие многочисленных изменений в технологии и обществе.

Контроллинг персонала - это система внутрифирменного планирования и контроля в сфере работы с человеческим ресурсом, которая помогает «преобразовывать» стратегии в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать основные положения по управлению сотрудниками.

Контроллинг персонала подразумевает разработку и предоставление инструментов для обеспечения факторов увеличения производительности труда на предприятии. Главная задача контроллинга персонала – осуществлять постоянную обратную связь между планированием и анализом планов и отклонений от них.

Обычно выделяют следующие основные функции контроллинга персонала:

– информационно-обеспечивающая функция – это построение информационной системы, охватывающей все необходимые сведения: производительность, затраты на персонал и т. д. Эта функция реализуется, как правило, посредством создания на предприятии базы данных персонала, с возможностью формирования отчетов;

– плановая функция – это получение прогнозной, целевой и нормативной информации, например, определение потребности в сотрудниках (количество, уровень квалификации) для выпуска новой продукции;

– управляющая функция – это разработка предложений по устранению негативных тенденций. Например, если возникает отклонение между плановыми и фактическими затратами на обучение на одного работника в год, то служба контроллинга персонала дает рекомендации отделу кадров и финансовому департаменту о корректировке соответствующих планов и бюджетов;

– контрольно-аналитическая функция – это измерение степени достижения цели, анализ запланированных и фактических показателей по персоналу. Если отклонения не выходят за рамки интервала, рассчитанного подразделением контроллинга, то управляющие воздействия не нужны. Но если наблюдается обратная тенденция, то данная служба обращается в соответствующие подразделения предприятия и сообщает о тревожных тенденциях. Например, если текучесть кадров остается в пределах допустимых значений (4-5 %), но при этом отмечается тенденция к ее росту, то об этом необходимо сигнализировать управлению кадров.

Для реализации перечисленных функций контроллинга персонала служба контроллинга персонала должна решать следующие задачи:

– предоставлять информацию, сервис и услуги начальнику кадрового отдела;

– проверять эффективность использования персонала за отчетный период (как правило, раз в год). Оценка производится руководством предприятия на основе методик и инструментов, разрабатываемых службой контроллинга;

– определять потребность в кадрах в стратегическом, тактическом и оперативном аспектах. Эти расчеты проводятся службой контроллинга персонала на основании следующих данных: стратегический и оперативный план, виды выпускаемой продукции (услуг), их количество, сегменты рынка;

– осуществлять развитие, подбор, стимулирование и увольнение сотрудников, а также менеджмент затрат на персонал.

Рассмотрение контроллинга персонала в качестве системного объекта требует уточнения следующих параметров:

– целей контроллинга персонала и их иерархии;

– перечня элементов, составляющих систему;

– связей элементов между собой (механизма функционирования и развития);

– требований к контроллингу персонала как к системе;

– связей контроллинга персонала с внешней средой (уточнение влияния факторов на изменение системы контроллинга персонала, его включение в систему общеорганизационного контроллинга).

Поскольку контроллинг персонала является составной частью общефирменного контроллинга, то его цели не должны противоречить деятельности организации, а наоборот, быть производными от ее целей.

Это особенно важно, поскольку совпадение целей управления организацией и управления персоналом, является общим параметром эффективности: так как система управления персоналом – это встроенная часть системы управления предприятием; ее эффективность определяется конечным результатом деятельности организации.

В контроллинге персонала, который представляет собой часть контроллинга предприятия в целом, выделяют оперативное и стратегическое направления.

Стратегические задачи

- Концепция в области стратегии персонала.

- Стратегическое планирование количественных и качественных показателей персонала во взаимосвязи с другими стратегиями предприятия (производство, клиенты, бизнес-процессы и т. д.).

Оперативные задачи

- Подбор персонала.
- Расстановка кадров.
- Развитие сотрудников.
- Руководство персоналом.
- Сервис для работников.
- Маркетинг персонала.
- Мотивация сотрудников.
- Увольнение сотрудников.

Стратегический контроллинг персонала увязывает перспективы в области работы с персоналом со стратегией управления компанией. Например, если предполагается выход на новые рынки и повышение качества продукции, то должны планироваться мероприятия по привлечению (обучению) высококвалифицированных специалистов.

Оперативный контроллинг персонала реализует тактические мероприятия, ориентируясь на стратегические цели. На оперативном уровне на первом плане стоит задача достижения экономической эффективности использования кадров.

Например, измеряются и оцениваются такие показатели, как выработка на одного человека в рублях или натуральных величинах (тоннах, метрах и т. п.), затраты на персонал в структуре производственной или полной себестоимости, денежный поток на одного сотрудника и т. п.

Составная часть всех вышеперечисленных задач - контроллинг рабочего времени (он должен согласовываться с другими мероприятиями контроллинга персонала).

Основные направления контроллинга рабочего времени:

– определение целей, например, сокращение потерь рабочего времени на производстве на 10 % в течение двух лет;

– сбор текущей информации о деятельности, например, причины невыхода на работу или низкой производительности труда и т. п.;

– представление результатов руководству, участие в обсуждении и внесение предложений;

– реализация обратной связи путем опроса сотрудников о том, что, по их мнению, необходимо предпринять первым лицам компании, чтобы повысилась производительность труда, снизились потери рабочего времени. Так, например, основной причиной невыхода на работу может быть низкая престижность труда и работники не боятся, что их уволят, т. к. на эти рабочие места трудно найти новых сотрудников;

– обсуждение результатов проведенных мероприятий с точки зрения их соответствия поставленным целям.

В ходе оценки эффективности работы персонала используются как количественные, так и качественные показатели. Целесообразно применять различные инструменты, например, количественные оценки могут касаться таких показателей результативности персонала, как денежный поток на одного работника; качественные - степени лояльности персонала к руководству, уровня удовлетворенности организацией рабочего места.

Для измерения и оценки качественных показателей в системе контроллинга персонала следует подходить неформально к выборам методов оценки. Целесообразно использовать методы и инструменты нечетких множеств, интервальных данных и вербальные оценки экспертов.

Например, измерять средний возраст персонала путем вычисления среднеарифметической величины не совсем корректно. Может оказаться, что полученным цифрам не будет соответствовать ни один человек на предприятии. Если половине сотрудников – 25-30 лет, а остальным – 50-60 лет, то средний возраст будет примерно 40 лет, тогда как в компании такие вообще

не работают. Поэтому правильнее определять интервал среднего возраста, в данном случае он составит 30-50 лет.

Вербальные (словесные) оценки следует использовать, когда трудно измерить явление. Например, уровень ответственности работников невозможно представить в цифрах – обычно он характеризуется как «низкий», «средний», «высокий» и т. п.

Для установления зависимости между результатом деятельности предприятия и данными по персоналу стоит применять методы и инструменты корреляционно-регрессионного анализа, когда определяется количественная взаимосвязь между показателями, например, производительностью сотрудника (выработка в единицу времени) и квалификацией или стажем работы.

Вся информация о персонале в системе контроллинга персонала собирается в единую базу, структурируется и документируется. Она служит для получения, накопления, переработки, оценки и передачи данных о кадрах и рабочих местах.

Документальное обеспечение контроллинга персонала предполагает:

- формулировку целей деятельности. Определение и ясная формулировка целей является необходимой предпосылкой для использования технологии контроллинга. Целевые установки для менеджмента подразделения могут, например, прийти в виде решения вышестоящего уровня управления компанией;

- отражение этих целей в системе показателей. Система показателей служит своего рода системой координат, в которой ставится цель в виде целевых значений показателей;

- планирование деятельности и определение плановых (целевых) значений показателей. План действий отражается как траектория движения к цели, развернутая во времени;

- регулярный контроль (измерение) фактических значений показателей. Контроль исполнения плана осуществляется через измерение фактических значений показателей регулярно и многократно в течение планового периода;

- анализ и выявление причин отклонений фактических значений показателей от плановых;

- принятие на этой основе управленческих решений по минимизации отклонений.

Службу контроллинга персонала можно позиционировать на предприятии следующим образом:

- как часть централизованной службы контроллинга. В этом случае существует опасность того, что ее руководство, ориентированное в большей степени на экономико-финансовые показатели и отчетность, не позволит создать систему контроллинга персонала, учитывающую особенности менеджмента персонала;

- как штабная структура, подчиняющаяся непосредственно первым лицам компании;

- входить в отдел персонала с таким же рангом в иерархии управления, как, например, служба развития. Однако существует опасность того, что контроллинг персонала потеряет свою особую роль координации и информационной поддержки других подразделений в сфере управления сотрудниками;

- как штабная структура, подчиняющаяся непосредственно руководителю, ответственному за персонал предприятия.

Необходимо отметить, что контроллинг персонала не должен превращаться в централизованную и стандартизованную систему, ограничивающуюся лишь монетарными показателями из финансового и управленческого учета.

Подразделению контроллинга персонала нужно использовать в своей работе также физиологические и социально-психологические характеристики сотрудников, что должно способствовать росту объективности в измерении и оценке главного ресурса - персонала предприятия.

Методология аудита персонала

Сущность любого аудита может быть сведена к простой формулировке – контроль, оценка процесса и результатов. Форма контроля, его содержательное наполнение (технология организации, способы и приемы действия аудитора) обусловлены

преимущественно направленностью аудита (целями и задачами проверки) и конкретными особенностями состояний внутренней среды экономического субъекта (организация труда и управление, условия труда, качественные характеристики персонала).

Однако какими бы критериями результативности, будь это действенность, экономичность, качество труда (продукции, услуг), качество трудовой жизни, прибыльность, нововведения, производительность не оперировал аудитор, все они характеризуют количественно-качественные аспекты деятельности работников, различные аспекты управления. Таким образом, эффективность труда, эффективность деятельности персонала являются главной целевой функцией аудита. Эффективность – это «контрпункт» проверки, призванный сформировать ее философию, применяемые методы и технологию организации в каждом случае аудиторской практики. Следовательно, миссию аудита персонала можно представить как системную оценку эффективности деятельности трудовых ресурсов и состояний социально-трудовых отношений.

Первое основание такой миссии – эффективность деятельности трудовых ресурсов – позволяет рассматривать в качестве объекта аудита взаимосвязанные процессы организации труда, условий труда, оплаты и мотивации, различные трудовые показатели и методы оценки труда, иными словами, все слагаемые группы факторов производственной среды, трудовой жизни коллектива.

Второе ее основание – социально-трудовые отношения – позволяет диагностировать весь спектр трудовых правоотношений, корреспондируя их с оценкой системы управления хозяйствующего субъекта, что особенно важно в условиях современной России, когда имеет место дистанцирование уровня дисциплины труда от законодательных требований наработанной нормативной правовой базы, когда реальным источником положительной динамики экономических показателей того или иного предприятия нередко являются монопольно высокие цены, низкая цена рабочей силы, а не эффективное управление и рост

качества трудовой жизни, высокая степень интенсификации (эксплуатации) труда, нарушение условий труда, манипулирование с заработной платой, а не строгое соблюдение трудового законодательства и действительная забота о благополучии труда каждого работника.

Таким образом, сфера аудита персонала весьма пространна, ее общая отличительная черта – емкий, многосторонний и весьма сложный характер целей, задач и процедур.

Актуальный методологический инструментарий аудитора чрезвычайно широк и базируется главным образом на методах, используемых в экономике труда, статистике, управлении персоналом, социологии, психологии, эргономике, правоведении.

Первая группа методов может быть условно названа организационными. Это собственно аудиторские методики, разрабатываемые в аудиторских объединениях (организациях) и учитывающие особенности правового и технологического ведения аудита, включая специализированную проработку таких вопросов, как последовательность и унификация процедур по направлениям комплексной проверки, порядок подготовки документов, правовые методики, методики организации экспертиз, методики организации исследований на однотипных предприятиях и другие.

Вторая группа – методы получения информации, аудиторских свидетельств. Это, например, методы наблюдения, эксперимента, диагностические методы (тесты, анкеты, социометрия), анализ трудовых процессов, в частности метод структурно-функционального описания трудовой деятельности, социометрические методы, методы анализа и оценки внешних источников информации (статистических данных, отраслевых нормативных материалов и других).

Третья группа – методы количественно-качественного анализа, автоматизированной обработки информации: математические, статистические методы анализа ресурсов, затрат, исчисление средних величин, процентов, исследования динамики функций. В рамках указанных групп возможно классифицировать инструментальные, экономические, психологические методы.

Один из центральных вопросов – правильный выбор аудитором методов получения исходной информации. Наиболее часто применяемые на практике методы:

- 1) методы описательного профессиографирования. Отличительная черта описательного профессиографирования, выполняемого аудитором, — повышенная сложность получения надежных аудиторских свидетельств: своеобразная закрытость личности, работающей в условиях потенциально (и часто актуально) агрессивной управленческой среды так называемой рыночной экономики, что, в свою очередь, резко снижает возможности для объективной оценки социально-трудовых отношений, факторов мотивации, организационных резервов труда;
- 2) методы инструментального профессиографирования как способы оценки показателей факторов среды (например, температурного режима, запыленности рабочего пространства), регистрации функционального состояния организма в процессе труда (например, степени интенсивности нагрузки, утомления), регистрации психофизиологических состояний организма (например, при найме на работу).

Специалисты по аудиту бухгалтерской (финансовой) деятельности выделяют подходы, применяемые в методиках аудита: бухгалтерский, юридический, специальный, отраслевой.

Аналогично можно рассматривать следующие основные подходы к разработке методик аудита персонала:

- управленческий. Данный подход заключается в разработке ряда модульных методик по различным вопросам аудита управления, например, методик анализа качества управления персоналом, оценки трудовой мотивации, проверки условий труда, анализа и оценки эффективности управления организационной культурой;

- нормативно-правовой. Он опирается на законодательную и нормативно-правовую основу методического обеспечения любой

проверки и требует создания собственной электронной базы данных по типологии аудиторских направлений;

- специальный подход. Включает разработку методик диагностики деятельности тех экономических субъектов, которые в силу внешних и внутренних факторов обладают определенными специфическими чертами, например, функционируют в условиях антикризисного управления, реструктуризации, массового сокращения персонала;

- отраслевой подход. Данный подход предполагает разработку методик, учитывающих особенности контроля в зависимости от вида и масштаба деятельности, отраслевой принадлежности субъекта экономики (например, методика проверки условий труда и безопасности на малых, средних и крупных предприятиях приборостроения, в страховых компаниях).

Существенное значение для аудитора имеет аудиторская экспертиза. Выделим два основных ее направления:

- 1) экспертиза организационных, управленческих решений (например, экспертиза соответствия эффективности работы группы ведущих менеджеров миссии организации, экспертиза состояний системы мотивации персонала, экспертпрогноз влияния изменения организационно-функциональной структуры предприятия на результаты труда);
- 2) инструментальная экспертиза (например, экспертиза измерения уровней производственных факторов, экспертиза контроля фиксируемых параметров рабочего процесса на соответствие нормативно-правовым требованиям).

Экспертизу должны проводить специалисты, имеющие соответствующие образование, квалификацию, практический опыт и аттестацию по направлению экспертизы (например, эксперт по неразрушающему контролю безопасности, эксперт по природоохранной деятельности, эксперт-психолог). Основа эффективности любой экспертизы – реальное проведение ее на принципах независимости и объективности. В случае приглашения

экспертов сторонних организаций аудитор руководствуется российскими правилами (стандартами) «Использование работы эксперта», «Использование работы другой аудиторской организации».

Поясним подход к работе с методическим материалом на следующем примере: предприятие предлагает аудиторской организации провести диагностику трудового коллектива отдела. Цели диагностики, указанные в договоре «заказчика» и «исполнителя»: оценка индивидуального потенциала сотрудников; выявление и диагностика «зон» социально-психологической нестабильности; оптимизация организационно-функциональной структуры трудового коллектива.

В общем и наиболее простом варианте возможные методические решения реализуются по двум основным направлениям:

- 1) индивидуальная психологическая диагностика персонала. В процессе такой психодиагностики аудитор (эксперт), возможно, воспользуется следующим методическим материалом: тесты для оценки индивидуальных особенностей личности, тесты диагностики мыслительной деятельности, тесты диагностики ресурсных показателей деятельности (работоспособности, выносливости, эмоциональной зависимости от успехов и неудач в предметной деятельности и общении), методики оценки лидерских и(или) исполнительских качеств и стиля общения, методики диагностики волевой организации личности (параметров ориентации на определенные ценности, настойчивость, самообладание), методики оценки потребности в достижениях;
- 2) групповая диагностика персонала. В процессе данной диагностики аудитор дает оценку профессионально-значимых качеств работников, используя деловую игру и социометрические исследования. Диагностика включает в себя оценку коллективного творческого потенциала на основе характеристики профессиональной деятельности с

использованием психологических тестов и специальных упражнений для оценки способности к принятию решений и рациональным действиям.

Кроме того, при необходимости, аудитор изучит причины возникновения внутригруппового напряжения, негативных эмоциональных реакций, особенности структуры формального и неформального взаимодействия. Анализ распределения функций будет проведен в ходе групповой работы, изучения нормативно-распорядительных документов и в процессе собеседований с сотрудниками отдела.

Особенности технологии организации аудита заключаются в следующем.

Первая особенность состоит в распределении располагаемых ресурсов (возможностей) аудитора еще на этапе предварительного аудита, цель которого — подготовка к проведению основных работ и условий их обеспечения с тем, чтобы приступить к проверке, будучи до известной степени уверенным, что необходимые свидетельства будут получены своевременно, собраны в достаточном объеме, что они будут уместны, объективны и убедительны. Изучение, систематизация и предварительный анализ информации о деятельности персонала, определение объема работ, подготовка необходимой документации для основного этапа аудита является обязательной, трудоемкой и весьма сложной частью общей работы, содержание которой не формализуется и с каждой новой проверкой имеет свою отличительную специфику.

Вторая особенность связана с системообразующим характером любого отдельно взятого элемента управления, что требует его целостного изучения и диагностики в рамках определенной системы и во взаимосвязи пяти основных аспектов:

- правовом (диагностика социально-трудовых отношений);
- организационно-технологическом (диагностика документов, информации, программ развития, порядка ведения работ, анализ трудовых показателей);
- организационно-техническом (диагностика по линии взаимодействия: «человек — машина»);

- социально-экономическом (экономическая эффективность процессов труда и управления и аудиторской проверки).

Третья особенность связана с возможными трудностями при выборе количественных и качественных критериев для описания объекта аудита. Например, при формальном наличии множества тестов весьма сложно получить адекватное описание индивидуально-коллективных свойств системы управления при оценке таких структурообразующих слагаемых эффективности деятельности, как степень мотивированности на цели организации или степень эффективности взаимосвязи способностей, потребностей и интересов работников с целеполаганием, функциональностью и результатами труда.

Четвертая особенность вызвана трудностью «стандартизации» работы аудитора. Является трюизмом для практиков, но «прокрустовым ложе» для теоретиков тот факт, что организационные условия труда и управления существенно различаются даже на одинаковых по объему производства и уровню технического оснащения предприятиях (в организациях). Нередко возникает необходимость в расширении применения прикладных социально-психологических методик проверки, нестандартных методов исследования трудового коллектива, например, имитационного моделирования поведения. Это требует от аудитора в каждом отдельном случае проверки выработать свой специфический подход, опираться не только на имеющиеся аналогии и примеры коллег, но и собственную интуицию.

Пятая особенность определяется современными производственными отношениями по линии «работодатель — наемный работник». Нередко от работодателя можно услышать декларации о презумпции ценности личности, ее внутренних установок, интересов и потребностей, однако реалии социально-трудовых отношений пока свидетельствуют об обратном. Вытекающая отсюда специфика организации аудита социально-трудовых отношений и оплаты труда должна быть непременно принята во внимание.

Следует иметь в виду следующие обязательные этапы аудита.

I этап подготовительных работ (предварительный аудит): главная задача данного этапа – осуществить предварительную диагностику субъекта экономики в целях разработки эффективного плана действий – программы аудита, для чего необходимо:

- 1) получить соответствующую внешнюю и внутреннюю информацию о деятельности аудируемого объекта, в том числе о правовых обязательствах клиента, иными словами – провести сбор, обобщение и систематизацию первичных аудиторских свидетельств на различных уровнях управления, проанализировать и дать оценку исходным данным;
- 2) оценить существенность, аудиторский риск, риск для бизнеса, внутрихозяйственный риск;
- 3) осуществить выборочное тестирование контрольных моментов (например, провести выборочные опросы и интервью, наблюдения за конкретными действиями персонала организации) для определения эффективности как внутрихозяйственной системы, так и системы управления и отдельных значимых функций;
- 4) ознакомиться с организацией внутреннего контроля и оценкой риска контроля;
- 5) сформировать главную цель, подцели, основные задачи аудита;
- 6) определить общий объем контроля, состав аудиторов и возможность использования в процессе аудита других лиц и третьих сторон;
- 7) определить методы и процедуры основного этапа аудита;
- 8) составить общий план и программу аудита.

II этап (основной). Главные задачи этого этапа: дополнить и откорректировать исходные данные; углубленно проанализировать репрезентативность трудовых показателей с точки зрения влияния на эффективность аудируемых процессов; собрать, проанализировать и документировать свидетельства, необходимые,

объективные и достаточные для определения соответствия или несоответствия критериям аудита.

III этап (заключительный). Главные задачи данного этапа: анализ и оценка полученных данных, составление заключения, разработка аудиторских рекомендаций и предложений.

IV этап. На этом этапе осуществляется реализация рекомендаций, мероприятий по итогам проверки.

При проведении аудита в форме консультирования этапы могут быть модифицированы с учетом целей проверки и состояний аудируемых процессов.

Наличие социальных задач в рамках аудита персонала отличает его от других видов аудита. В рамках социальной направленности аудитором рассматриваются и разрабатываются решения, имеющие определенный социальный результат независимо от того, затрагивает ли аудит сферу безопасности труда, производительности или чувства причастности работников к организации.

Поиск реального раскрытия творческого потенциала индивидуально-коллективной деятельности должен всегда включать в себя идею основополагающих приоритетов духовного и социального. В этом случае уже на предварительном этапе, планируя, например, диагностику условий труда и безопасности, аудитору следует ориентироваться на показатели экономической эффективности улучшения условий труда как на цель и средство осуществления социальной политики предприятия.

Расчетные показатели, характеризующие экономические и социальные результаты работы, должны обеспечивать известную степень достаточной уверенности в их надежности и достоверности и подтверждаться контрольными документами (например, внутренними отчетами об эффективности деятельности). Это важный источник свидетельств, который позволяет аудитору принять решение об объективности данных и оценить риск контрольных процедур.

При наличии противоречий в отношении социальных и экономических результатов деятельности (например, формально

правильные расчеты социального эффекта от улучшения гигиенических условий труда не совпадают с мнением работников) необходимо рассмотреть вопрос о необходимости тестирования контрольных моментов и слабых сторон. Для выявления существенности слабых сторон аудитор определяет:

- контрольные моменты;
- отсутствующие ключевые контрольные моменты;
- возможные ошибки, которые могут иметь место;
- возможности компенсации той или иной слабой стороны.

Учитывая тот факт, что непосредственное измерение социальных составляющих трудового процесса, как правило, невозможно, аудитору, в случае сомнений, всегда рекомендуется вернуться к контрольной процедуре и лично убедиться в ее эффективности.

Оценка результативности труда персонала

Оценка персонала организации - наиболее сложное звено кадровой работы. Она представляет собой специальные (непрерывные, разовые, периодически проводимые) формализованные мероприятия, в рамках которых оценивается сам работник, его труд и результат деятельности.

Оценка результатов труда - это одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы. Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям.

Оценка аккумулирует результаты работы конкретных сотрудников за определенный период. Здесь происходит не сравнение их между собой, а сопоставление со стандартом работы.

Оценка персонала компании является основой множества управленческих действий: внутренних перемещений, увольнений, зачисления в резерв на более высокую должность, материального и морального поощрения, применения санкций, переподготовки и

повышения квалификации, контроля, совершенствования организации, приемов и методов управления, оптимизации структуры и численности аппарата.

С системой оценки персонала связаны три группы проблем: что оценивается (результаты, поведение, успехи), как оценивается (процедуры), с помощью чего оценивается (методы).

Кадровые службы разрабатывают общие принципы оценки персонала, позволяющие решить проблему выбора существенных и несущественных качеств, рамок их приемлемости и неприемлемости, основные процедуры и методы, нормативные и методические материалы, обрабатывают информацию.

Алгоритм оценки, в частности, предполагает:

- выявление достижений и проблем работников в истекшем периоде;

- определение их сильных и слабых сторон, а также качеств (знаний, навыков, способностей, типа поведения и т.д.), влияющих на выполнение служебных обязанностей, и степени их соответствия требованиям должности (рабочего места);

- выдачу рекомендаций о преодолении имеющихся расхождений, способах поощрения (наказания), должностных перемещениях, повышении квалификации и развитии.

На показатели конечных результатов труда работников, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов, классификация которых приведена ниже.

Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда персонала.

Естественно-биологические факторы: пол, возраст, состояние здоровья, умственные способности, физические способности, климат, географическая среда, сезонность и другие;

Социально-экономические факторы: состояние экономики, государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы, квалификация работников, мотивация труда, уровень жизни, уровень социальной защищенности и другие;

Технико-организационные факторы: характер решаемых задач, сложность труда, состояние организации производства и труда, условия труда, объем и качество получаемой информации, уровень использования научно - технических достижений;

Социально-психологические факторы: отношение к труду, психофизиологическое состояние работника, моральный климат в коллективе и другие;

Рыночные факторы: развитие многоукладной экономики, развитие предпринимательства, уровень и объем приватизации, конкуренция, самостоятельный выбор системы оплаты труда, либерализация цен, акционирование организаций, инфляция, банкротство, безработица.

Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

Оценка результатов труда разных категорий работников (руководителей, специалистов, других служащих, рабочих) различается своими задачами, значимостью, показателями или характеристиками, сложностью выявления результатов.

Достаточно просто эта задача решается для категории рабочих, особенно рабочих-сдельщиков, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и ее качестве. Путем сравнения с запланированным заданием и оценивается результат их труда.

Оценка результатов труда руководителей и специалистов значительно сложнее, поскольку она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена. В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем, или степенью, достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение

количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, разнообразны. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество показателей, которые охватывали бы и объем работы (например, количество визитов, наносимых агентом по продаже), и ее результаты (например, сумма выручки).

Необходимо выделить и такое ключевое понятие, как критерий оценки - своего рода порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.п.) и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника. Выделяя три категории управленческих работников, следует иметь в виду, что работники каждой из этих категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решения, другие служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения.

В связи с разделением управленческого труда результат труда руководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений (например, выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т.п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, мотивированность персонала и т.п.).

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за

ними должностных обязанностей. При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует учитывать, что они оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации; занимают значительную часть рабочего времени персонала; их сравнительно немного (4 - 6); составляют, по крайней мере, 80 процентов всех результатов; приводят к достижению целей организации или подразделения.

Ниже приведен примерный перечень количественных показателей оценки результатов труда по некоторым должностям руководителей и специалистов.

Перечень показателей оценки результатов труда.

Руководитель организации: прибыль, темп роста прибыли, оборот капитала, доля предприятия на рынке;

Линейные руководители: выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре, динамика объема производства, динамика производительности труда, снижение издержек производства, количество рекламаций и их динамика, удельный вес бракованных изделий и их динамика, величина простоев, потери от простоев, коэффициент текучести кадров;

Начальник финансового отдела: прибыль, оборачиваемость оборотных средств, уровень сверхнормативных запасов оборотных средств;

Руководитель службы управления персоналом: производительность труда и ее динамика, снижение нормативной трудоемкости производимой продукции, удельный вес технически обоснованных норм, уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика, коэффициент текучести кадров, количество вакантных мест, количество претендентов на одно вакантное место, показатели по обучению и повышению квалификации персонала, затраты на персонал в издержках производства;

Менеджер по персоналу: количество вакантных мест в организации, количество претендентов на одно вакантное место,

коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям.

На практике при оценке результативности труда руководителей и специалистов наряду с количественными показателями, т.е. прямыми, используются и косвенные, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов. К таким факторам результативности относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т.п. В отличие от прямых показателей результатов труда косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим "идеальным" представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Для оценки факторов результативности чаще всего используется балльный метод.

Процедура оценки результатов труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий: установление четких «стандартов» результатов труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки; выработка процедуры проведения оценки результатов труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки); предоставление полной и достоверной информации оценщику о результатах труда работника; обсуждение результатов оценки с работником; принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Для оценки результатов труда применяются различные методы, классификация которых и краткая характеристика представлены ниже.

Основные методы оценки результатов труда управленческих работников.

Управление по целям: основан на оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненным на конкретный период времени.

Метод шкалы: графического рейтинга основан на проставлении соответствующей оценки (от 4 до 0) каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и другие. оценка соответствует рейтингу. для повышения эффективности шкалы оценок составляются более четко разграниченные описания полноты проявления той или иной черты характера.

Вынужденный выбор: основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе. На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности. Используется руководством, коллегами, подчиненными для оценки результативности труда работников;

Описательный метод: оценщик описывает преимущества и недостатки поведения работника по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личные качества, инициативность и другие с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандарты результативности труда;

Метод оценки по решающей ситуации: основан на использовании списка описаний правильного и неправильного поведения работника в отдельных ситуациях, так называемых решающих ситуациях. Оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными.

Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок: основан на использовании решающих ситуаций (5 - 6), из которых выводятся характеристики результативности труда (от 6 до 10). Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам.

Метод шкалы наблюдении за поведением: аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует материальных затрат

Наиболее широко в организациях всего мира используется метод управления по целям (задачам) для оценки результативности. Наибольшая сложность в оценке результатов труда управленческих работников посредством целей заключена в определении системы индивидуальных целевых показателей.

Анализ кадрового потенциала организации

Кадровый потенциал предприятия – это общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия; это имеющиеся и потенциальные возможности работников, как целостной системы, которые используются и могут быть использованы в определённый момент времени. Кадровой потенциал является составной частью трудового потенциала предприятия.

Кадровый потенциал организации должен анализироваться с целью установления степени обеспеченности кадрами текущих и перспективных задач организации, адекватности персонала задачам и перспективам развития.

Критерии оценки кадрового потенциала и показатели, по которым осуществляется анализ, различны: с точки зрения текущих задач персонал может быть адекватным, с точки зрения перспективы – не соответствовать новому видению организации. Кадровый потенциал должен рассматриваться как общий уровень кадрового обеспечения возможностей существования и развития организации.

Если по каждому направлению деятельности организации есть ключевой специалист, а групповой потенциал его команды позволяет надеяться на благополучное решение проблем, это

означает, что кадровый потенциал достаточен. Недостаток уровня существенных для успеха качеств персонала хотя бы на одном направлении ставит под сомнение возможность достижения успеха всей организацией.

Потенциал каждого работника и группы уникален, поэтому анализ должен носить индивидуальный характер, с учетом специфики стоящих перед исполнителями задач и вытекающих из этого требований. В потенциал организации включаются в качестве компонентов потенциалы ключевых специалистов, руководителей, групп и коммуникативный потенциал межгруппового взаимодействия. Наличие более объективных критериев для оценки адекватности персонала задачам организации - неременное условие анализа кадрового потенциала, в противном случае он теряет целесообразность.

Важнейшими предпосылками успешного перехода России к устойчивому развитию является развитие и рациональное использование потенциала человека. Каждый специалист как личность обладает только ему одному присущими свойствами, которые определяют его способности к выбранной профессиональной деятельности. Потенциал отдельного человека это его возможности в будущем что-то сделать, реализовать свои интересы, достигнуть своих целей.

В структуре кадрового потенциала можно выделить ряд составляющих: физические, интеллектуальные, социальные, технологические и интегративные.

Физические составляющие – способности ограниченные определенными пределами работника и используются в значительной степени.

Интеллектуальные составляющие – способности чётких границ не имеют, используются лишь частично.

Социальные отношения и связи – порожденные коллективной деятельностью с учётом особенностей каждого сотрудника, могут и должны при определённых условиях порождать эффект, усиливающий потенциал кадров организации.

Социальная общность работников – образующая команду, отличается целостностью, выражающаяся в единых или согласованных целях, задачах, технологиях, потребностях и мотивах. Следовательно, социальный потенциал способствует развитию коммуникативных способностей персонала.

Интегративный потенциал – механизм компенсации отсутствующих или недостаточно развитых способностей.

Значительным фактором формирования потенциала является профессиональный опыт, получаемый в период трудовой деятельности.

Рассмотрим схему формирования кадрового потенциала:



(рис. 2.1)

Естественно, что качество потенциала человека на каждом этапе карьеры существенно зависит от качества соответствующих компонентов этого потенциала.

Оценка качества кадрового потенциала проводится на этапах обучения, самообразования, обобщения профессионального опыта. Для гарантии качества обучения проводится стандартизация в сфере образования. Основными результатами стандартизации являются:

- государственные образовательные стандарты;

- технологии и средства контроля соблюдения требований действующих стандартов и оценки их достижения;

- организационные структуры, реализующие контроль и оценку.

Таким образом, потенциал кадров организации, являющийся её главным конкурентным богатством, определяется на основе обобщения потенциала сотрудников и введения дополнительных характеристик, отражающих особенности коллективной профессиональной деятельности.

Совершенствование деятельности кадровых служб и повышение их роли в комплектовании аппарата организации имеют первостепенное значение в деятельности организации.

Руководителями и специалистами, владеющими современными формами и методами работы, находятся в прямой зависимости от квалификации работников этих служб. Однако квалификация работников многих отделов кадров, служб управления персоналом порой не соответствует занимаемым должностям.

Сравнительно низкая организующая роль отделов кадров объясняется именно тем, что занятые в них работники не обладают в достаточной степени знаниями в области теории и передовой практики работы с кадрами, научной организации труда, социальной психологии, трудового и гражданского права, современного делопроизводства.

Очевидная недостаточность нынешнего уровня образования и квалификации работников кадровых служб явилась следствием того, что в стране долгие годы не было учебных заведений, которые готовили бы специалистов этого профиля. Были существенно ограничены возможности и самообучения, поскольку мало специальной литературы по проблемам работы с кадрами. За последние годы положение существенно изменилось. В начале 90-х гг. XX века в рамках специальности «Менеджмент» была открыта специализация «Управление персоналом». Появились первые кафедры управления персоналом, которые стали готовить

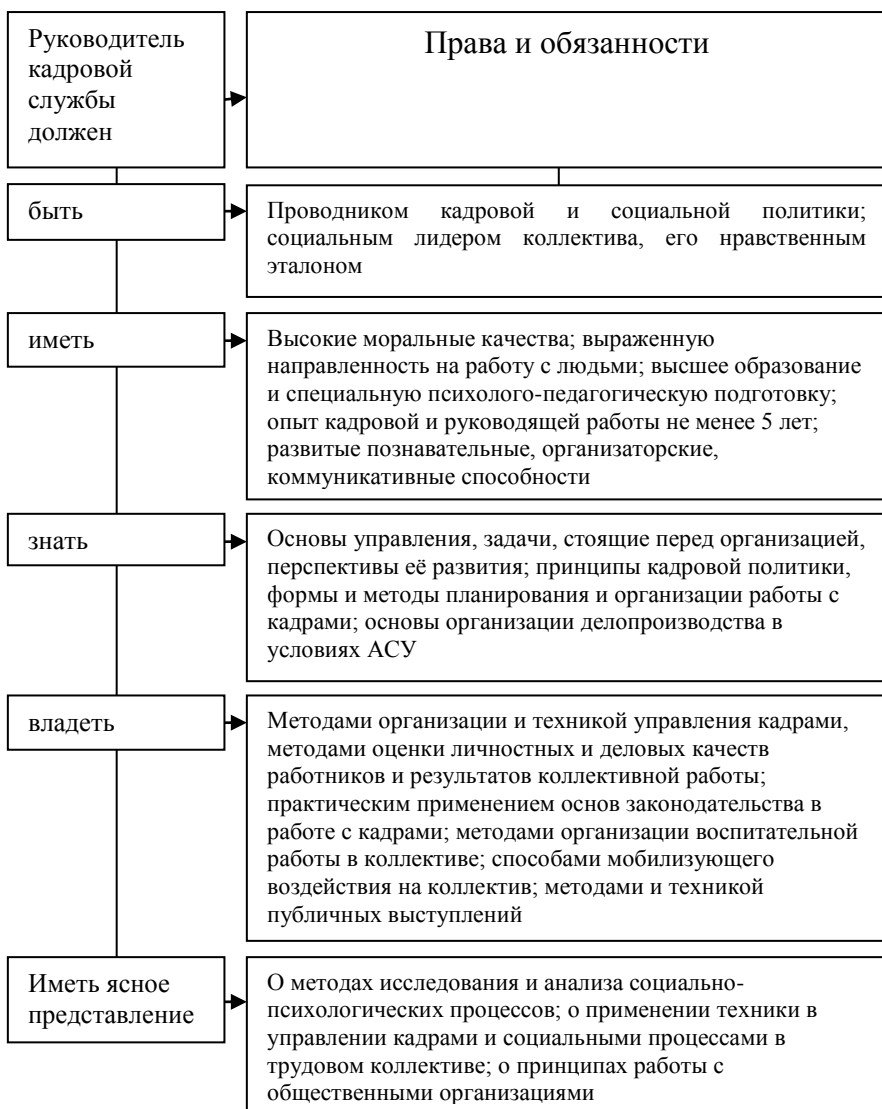
специалистов служб управления персоналом для предприятий сферы материального производства.

Согласно квалификационным требованиям служащих, руководитель кадровой службы должен иметь высшее образование, стаж работы на руководящих должностях, в том числе в кадровой службе, не менее двух лет.

Совершенствование деятельности кадровых служб предполагает решение следующих задач, характеризующих развитие кадрового потенциала организации:

- разработка и реализация нормативно-правовой базы;
- создание федеральных, отраслевых, региональных банков кадровой информации;
- повышение статуса кадровых служб, оптимизация их структуры, повышение уровня квалификации специалистов, работающих в кадровых службах;
- обеспечение организационной и научно - методической помощи кадровым службам.

Права и обязанности руководителя кадровой службы:



(рис. 2.2)

При изучении потенциала человека с одной стороны рассматриваются его способности, с другой - возможности их реализации.

Формирование новых и развитие имеющихся способностей, определённых на основе анализа их востребованности в интересах организации и самого человека - основа управления развитием кадрового потенциала.

Механизм согласования этих интересов и планирование действий при управлении развитием кадрового потенциала можно представить следующим образом:



(рис 2.3)

Поле согласования является ключевым моментом, в котором и происходит управление развитием кадрового потенциала, путём мотивации, а также применением кадровых технологий.

Оценка затрат на персонал организации

Современное управление рассматривает затраты на персонал не только как цену приобретения персонала, но и определяет их с позиций ценности персонала для организации, его способности приносить будущую выгоду. Согласно рекомендациям Международной конференции статистиков по труду, затраты на персонал (стоимость труда) включают оплату производственной работы, выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени, премии и денежные вознаграждения, стоимость пищи и другие выплаты в натуральной форме, стоимость предоставления жилья работникам, оплачиваемого работодателем, расходы работодателей на социальное обеспечение, стоимость профессионального обучения, культурно-бытовых условий и смешанные статьи, такие, как транспорт для работающих, рабочая одежда, восстановление здоровья, налоги на заработную плату.

Международная стандартная классификация стоимости труда, рекомендованная Международной конференцией статистиков по труду.

1. Прямая зарплата и оклады: плата за прямое отработанное время рабочим с повременной оплатой; прогрессивные выплаты рабочим с повременной оплатой; заработки сдельщиков (включая сверхурочные, премиальные); выплаты премий за сверхурочную работу, ночную смену и работу в выходной день; доплаты за ответственность, за грязь, опасность и неудобства, денежные компенсации за еду и т.п.; выплаты по системе гарантированной заработной платы, доплата по прожиточному минимуму и другие регулярные доплаты, рассматриваемые как прямая зарплата и оклады.

2. Оплата неотработанного времени: ежегодный отпуск, другой оплачиваемый отпуск, включая отпуск за выслугу лет; государственные и другие признанные праздники; другое оплачиваемое время отсутствия например, рождение или смерть

членов семьи, женитьба, профсоюзная деятельность); выходное пособие, окончательный расчет, если они не считаются расходами на социальное обеспечение.

3. Премияльные и денежные вознаграждения: премии в конце года или сезонные премии; премии по участию в прибылях; дополнительные выплаты к отпуску сверх обычной оплаты отпуска и другие премии и денежные вознаграждения.

4. Еда, питье, топливо и другие выплаты в натуральной форме.

5. Стоимость жилья для рабочих: стоимость жилья — собственности организации; стоимость жилья, не являющегося собственностью организации (дотации, субсидии и т.п.); другие виды стоимости жилья.

6. Затраты работодателей на социальное обеспечение: установленные законом выплаты на социальное обеспечение (по программам, охватывающим старость, инвалидность и потерю кормильца, болезни, материнство, производственные травмы, безработицу, пособия многосемейным); выплаты по частным программам социального обеспечения и социальному страхованию по коллективному договору-контракту или необязательные (по программам, охватывающим старость, инвалидность и потерю кормильца, болезни, материнство, производственные травмы, безработицу, пособия многосемейным): а) прямые выплаты занятым, связанные с отсутствием на работе из-за травмы, с целью компенсации потерь в заработке; б) другие прямые выплаты занятым, рассматриваемые как социальные страховые пособия; стоимость ухода за больными и медицинского обслуживания; выходное пособие и окончательный расчет, если они считаются расходом на социальное обеспечение.

7. Стоимость профессионального обучения (включая плату за обучение и другие выплаты за услуги инструкторов со стороны учебных заведений, за учебный материал, возмещение рабочим платы за обучение и т.п.).

8. Стоимость культурно-бытового обслуживания: стоимость столовой на предприятии и другие услуги по питанию; стоимость

образования, культурных, восстановительных и связанных с этим средств обслуживания и услуг без дотаций, налоговых скидок, взносов, полученных от государственных властей и рабочих; субсидии на кредитование профсоюзов и стоимость связанных с этим услуг для занятых.

9. Стоимость труда, нигде не классифицированная: стоимость транспортировки на работу и с работы, предпринятой работодателем (включая также возмещение платы за проезд и т.п.); стоимость рабочей одежды; стоимость восстановления здоровья и другие виды стоимости труда.

10. Налоги, рассматриваемые как стоимость труда: налоги на использование наемного труда и на списочный состав после вычитания доплат как скидок, сделанных государством.

В российской практике показателя, включающего весь перечень рассмотренных выше затрат на персонал и под таким названием, нет. У нас, согласно действующей инструкции Госкомстата Российской Федерации от 19.07.1995 г., издержки работодателя на персонал включают три группы затрат:

1. Расходы на оплату труда (фонд заработной платы).

2. Выплаты социального характера.

3. Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

В состав расходов на оплату труда включаются все соответствующие затраты организации независимо от источников их финансирования, в том числе следующие основные виды выплат:

1) оплата за отработанное время, в том числе:

- заработная плата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам; процент от стоимости оказанных услуг, выручки;

- стоимость натурального вознаграждения; денежные и натуральные премии независимо от источников выплаты; стимулирующие доплаты; ежемесячное вознаграждение за стаж и выслугу лет;

- компенсационные выплаты в связи с режимом работы и условиями труда;

- оплата руководителям и специалистам, привлекавшимся к подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров и отвлекаемым от основной работы;

- комиссионное вознаграждение (страховым агентам, брокерам);

- гонорары штатным журналистам;

- оплата специальных перерывов в работе;

- оплата разницы в окладах при временном замещении, работы совместителей и другого несписочного персонала;

2) оплата за неотработанное время, в том числе:

- оплата ежегодных, дополнительных и учебных отпусков;

- оплата льготного времени и времени выполнения государственных обязанностей, доноров;

- оплата простоев по вине работников и вынужденных прогулов;

- единовременные премии по итогам работы за год; оплата подарков;

- компенсации за неиспользованные отпуска;

- выплаты на содержание жилья, топливо, питание;

- материальная помощь.

К выплатам социального характера относятся:

- надбавки к пенсиям работающим на предприятии;

- единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия;

- взносы за счет средств предприятия на добровольное медицинское страхование и оплата медицинских услуг;

- оплата туристических и санаторных путевок, занятий спортом:

- возмещение расходов за пребывание детей в детских садах и яслях;

- компенсации женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за детьми;

- суммы компенсаций за вред, причиненный здоровью работников, профессиональные увечья и заболевания, выплаты

иждивенцам погибших, а также возмещение морального ущерба в соответствии с приговором суда;

- выходные пособия в связи с прекращением трудового договора;

- суммы, выплачиваемые в течение периода трудоустройства при увольнении по сокращению штатов;

- оплата проезда к месту работы и транспортных услуг;

- материальная помощь, предоставляемая в связи с семейными обстоятельствами; стипендии лицам, направленным на учебу предприятием;

- помощь на строительство жилья, для погашения различных ссуд.

Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера, включают следующие основные статьи:

- дивиденды по акциям, выплаты по облигациям и паям;

- страховые взносы в социальные фонды, негосударственные пенсионные фонды и выплаты из них;

- авторские вознаграждения;

- стоимость форменной одежды и спецодежды;

- расходы, связанные с командировками;

- расходы, связанные с переездом с одного места работы на другое;

- расходы на платное обучение работников;

- расходы по содержанию объектов социальной сферы;

- расходы на проведение социально-культурных и спортивных мероприятий;

- расходы по обслуживанию садовых товариществ.

Для проведения целенаправленной аналитической работы по изучению расходов на персонал, рассмотрения их с различных позиций, выявления их роли. Представляет интерес их классификация по различным признакам.

В соответствии с классификацией по фазам процесса воспроизводства рабочей силы затраты на персонал относят к производству квалифицированной рабочей силы, ее

распределению и использованию. Затраты организации на производство рабочей силы связаны с приобретением, обучением, развитием собственного персонала. Затраты на распределение рабочей силы определяются масштабами внутриорганизационного перемещения рабочей силы: переводом собственных работников в другие структурные территориально отдаленные подразделения, привлечением работников со стороны (затраты на проезд, подъемные, суточные и т.п.); в затратах на потребление рабочей силы в основном можно выделить фонд оплаты труда, выплаты и льготы из поощрительных фондов, затраты, связанные с поддержанием дееспособности рабочей силы (на медицинское обслуживание, технику безопасности, социально-бытовое обслуживание и т.п.), а также на социальную защиту и социальное страхование.

Оценка затрат на персонал с точки зрения его ценности для организации производится по двум группам затрат: первоначальные и восстановительные. Первоначальные затраты (издержки приобретения) включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Конкретный состав затрат зависит от целей оценки и доступности данных.

Затраты найма и отбора – это все затраты, отнесенные на одного успешного (т.е. принятого в организацию) кандидата; затраты на предоставление рабочего места – затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника; издержки ориентации и формальной подготовки – затраты на процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте. К косвенным затратам подготовки относятся альтернативная стоимость времени инструктора и (или) руководителя, низкая по сравнению с нормой производительность самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически.

Восстановительные затраты (издержки замещения) – это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего

сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции.

Они включают затраты на приобретение нового специалиста, его обучение (ориентацию) и затраты, связанные с уходом работающего. Затраты ухода могут включать прямые выплаты увольняющемуся работнику и косвенные затраты, связанные с простоем рабочего места во время поиска замены, снижением производительности труда работника с момента принятия решения об увольнении и его коллег.

Оценка затрат на рабочую силу с позиций государства в основном сводится к учету в условном денежном измерении следующих расходов: фонда заработной платы работников народного хозяйства (в том числе и натурой), расходов из общественных фондов потребления на общеобразовательное и политическое развитие, на приобретение и повышение профессиональной квалификации, на выплаты во время болезни, одиноким матерям и другим.

Классификация затрат организации на персонал

Классификационные признаки	Виды затрат на персонал организации
1. Фазы процесса воспроизводства рабочей силы	- На производство рабочей силы - На распределение рабочей силы - На потребление (использование) рабочей силы
2. Степень активности (способность приносить в будущем доход)	- Первоначальные - Восстановительные
3. Уровень подхода	- С позиций государства - С позиций организации - С позиций работника
4. Целевое назначение	- На приобретение работников - На оплату труда и материальное

	вознаграждение - На развитие персонала - На подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников - На услуги социально-бытового назначения - На социальную защиту и социальное страхование - На улучшение условий труда, медицинское обслуживание
5. Источники финансирования	- Фонды общественных организаций - Государство: госбюджет, внебюджетные источники - Организация: себестоимость продукции, услуг, прибыль - Работник
6. Характер затрат	- Прямые, - Косвенные
7. Время возмещения	- Долговременные - Текущие
8. Обязательность затрат	- Обязательные - Необязательные
9. Отношение к целесообразности сокращения затрат	- Резервообразующие, - Нерезервообразующие
10. Место возникновения затрат	Для каждого учетного участка (подразделения организации)

(рис. 2.4)

Поскольку в практике отечественных организаций практически отсутствует учет затрат на рабочую силу в расчете на

одного работника (за исключением случая, когда работник, обученный за счет средств организации и нарушивший договорные обязательства перед организацией, обязан возместить израсходованные на него средства), при анализе приходится пользоваться усредненными показателями по всему персоналу, например, средние затраты на одного работника, средний стаж его работы.

Аналитические расчеты затрат на персонал на уровне организации сводятся к учету затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и затрат, финансируемых за счет других источников. При этом выбор источника финансирования имеет для организации большое значение. Включение затрат на персонал в себестоимость выступает гарантом их возвращения после реализации продукции. Финансирование из прибыли нацелено не на решение сиюминутных задач, а на перспективу. Так, финансирование за счет прибыли подготовки и повышения квалификации работников даст возможность увеличить в будущем доход организации от более квалифицированной рабочей силы.

По целевому назначению все расходы организации на персонал принято подразделять на основные и дополнительные. К основным расходам относится оплата по результатам труда; к дополнительным расходам – расходы на жилье, пособия, медицинское обслуживание, повышение квалификации и т.д. При делении затрат на персонал на обязательные и необязательные (социальные) в ходе анализа и разработки кадровой политики важно правильно определить приоритеты; здесь наибольшее значение имеют необязательные затраты, поскольку через их регулирование организация получает возможность воздействовать на поведение работников в соответствии со своими целями, обеспечивая увеличение конечного производственного результата.

Классификация затрат по признаку возможности и целесообразности их сокращения связана с тем, что многие затраты на персонал, являясь по форме текущими затратами, включаемыми в себестоимость, и, следовательно, требующими постоянной экономии, по сути, представляют собой

капиталовложения, Разнесение затрат на персонал по местам их возникновения очень важно, ибо с ним связана возможность четкого распределения ответственности за кадры, возможность получения необходимой и достоверной информации для дальнейших действий в области управления персоналом.

Все расходы организации на персонал регулируются посредством следующих мер.

1. Регулирование численности персонала: ограничение числа работающих; прекращение приема на работу; активное сокращение персонала.

2. Регулирование денежных выплат: замораживание выплат сверх тарифов; пересчет повышения тарифов на внетарифные выплаты; корректировка внутренних фондов социального обеспечения.

3. Анализ общих расходов и путей их снижения.

4. Повышение эффективности и соизмерение результатов и затрат: одинаковые результаты с меньшим количеством персонала; лучшие результаты с тем же количеством персонала.

Оценка эффективности реализации кадровых решений

Оценка эффективности принимаемых кадровых решений выполняет следующие основные функции:

- оценка ожидаемой эффективности на начальной стадии принятия решения;

- оценка промежуточных результатов в процессе выполнения решений;

- оценка соотношения полученных результатов и затрат обусловивших их достижение на стадий завершения реализации принятого решения;

- совершенствование всех направлений кадровой работы предприятия, прогнозирование будущих проблем и возможных подходов к их решению.

Классификации подходов к оценке кадровых решений.

1. Объект оценки – рассмотрение характеристик многообразных объектов. Объектами могут выступать стратегические и оперативные кадровые решения.

- стратегическая направленность связана с большими затратами;

- функциональная определенность – набор, обучение, стимулирование и т.д.

- характер договорных отношений с работниками – постоянные или временные работники, руководители, специалисты, технические исполнители.

2. Субъекты оценки – оценку могут осуществить:

- специалисты кадровых служб;

- линейные менеджеры, непосредственно отвечающие за разработку и реализацию кадровых решений;

- все работники предприятия (анкетирование, интервьюирование)

- независимые эксперты со стороны. На практике требует много времени и затрат.

3. Результаты – кадровые решения зависят от характера полученных результатов и затрат обусловивших их достижение.

Принятие кадровых решений:

- экономические и социальные результаты кадровых решений – эффективность принятия кадровых решений-составная часть эффективности работы организации в целом, которая характеризуется экономическими показателями: производительность, прибыль, доля рынка, выживаемость и т.д.

- количественные (затраты времени на исправление брака, потери рабочего времени, число работников и др.), и качественные (удовлетворенность).

- текущие (разрабатываются на год) и перспективные решения.

Отсутствие необходимых кадровых решений приводит к прямым потерям и упущению выгоды.

4. Последовательность оценки:

- предварительная (предварительная оценка эффективности различных вариантов решения проблем);

- промежуточная – оценка хода выполнения принятых решений;

- заключительная – результаты, полученные в ходе реализации решений.

Оценка деятельности службы управления персоналом

В рамках системы управления персоналом важная роль принадлежит подсистеме оценки, включающей в себя, в том числе, и оценку деятельности службы управления персоналом. При этом принципиальным является вопрос об эффективности работы кадровой службы.

Традиционно само понятие эффективности базируется на сопоставлении затрат всех видов ресурсов, направляемых для достижения той или иной цели, с результатами достижения этой цели, которые, как правило, измеряются в денежном выражении. Однако применительно к оценке эффективности деятельности службы управления персоналом такой подход представляется автору достаточно упрощенным. Дело в том, что результаты работы кадровой службы столь специфичны, что, во-первых, не всегда возможно оценить их в денежном выражении, а, во-вторых, они могут проявляться с течением времени, когда их влияние в принципе не сможет быть должным образом оценено. Многоаспектность и многоплановость работы в сфере управления персоналом, ее «распределенность» между руководителями различных уровней управления и структурных подразделений существенно ограничивает возможности выявления вклада именно службы управления персоналом в достижение той или иной цели организации. Однако соображения подобного рода не должны служить основой для отказа от разработки новых способов и технологий оценки эффективности работы службы управления персоналом организации.

По мнению автора, оценка эффективности работы службы управления персоналом должна иметь комплексный характер и включать в себя оценку:

- экономической эффективности;
- организационно-управленческой эффективности;
- социально-психологической эффективности.

Для каждого вида оценки должны быть использованы свои критерии и методы. Однако существует ряд базовых положений, прочно утвердившихся в научном обороте, которые следует использовать в качестве методической основы при организации работы по оценке эффективности деятельности службы управления персоналом.

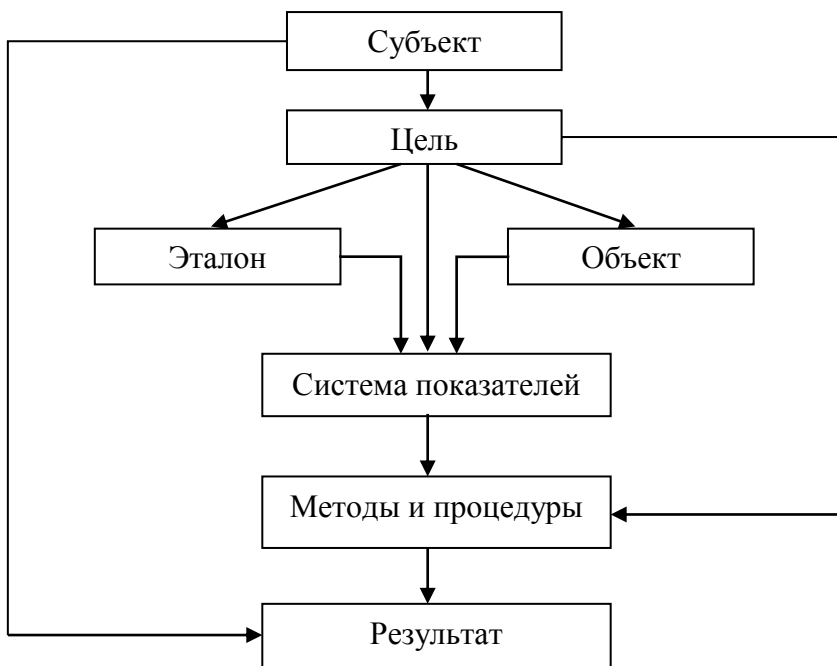
Анализ научных публикаций по проблемам оценки управленческой деятельности показал, что единого взгляда на сущность оценки пока не выработано. Во многом это связано с тем, что авторы тех или иных исследований трактуют оценку в зависимости от целей и задач конкретно-прикладного характера. Это объективно сужает горизонт рассмотрения сущности оценки управленческой деятельности, ограничивает возможности широкого использования уже разработанных методик.

По мнению автора, оценка может трактоваться как мнение о результатах деятельности, сформулированное в формализованной или описательной форме. Применительно к оценке эффективности работы службы управления персоналом следует определить ее основные цели:

- административные, касающиеся принятия управленческих решений о статусе службы управления персоналом, изменении перечня возлагаемых на нее функций;
- финансово-экономические, состоящие в определении объемов ресурсов, выделяемых для обеспечения деятельности службы управления персоналом;
- мотивационные, направленные на повышение эффективности и качества труда сотрудников службы управления персоналом и ее руководителя.

Процесс оценки достаточно прост по своей структуре, в границах которой должны быть взаимосвязаны цели, субъект и объект оценки, методы и процедуры, система показателей. Анализ полученных результатов позволяет реализовать цели оценки, сформулированные выше.

Структура процесса оценки:



(рис. 2.5)

Систематизация подходов к оценке позволила автору сформулировать ее основные функции применительно к определению эффективности работы службы управления персоналом:

- информационная, обеспечивающая оперативное управление работой службы управления персоналом за счет систематизации информационных потоков;
- координационная, призванная обеспечить координацию управленческих воздействий, направленных на службу управления персоналом и исходящих от нее;

- контрольная, заключающаяся в сравнении результатов деятельности службы управления персоналом по системе сопоставимых показателей с деятельностью аналогичных служб организаций- конкурентов, либо с общепризнанными стандартами (эталонами);

- коммуникационная, определяющая статус службы управления персоналом в организации и систему ее взаимосвязей с другими структурными подразделениями организации.

Системообразующая роль процедуры оценки деятельности службы управления персоналом во многом определяется ее «встроенностью» в систему менеджмента организации. Исходя из этого, технологии оценки, применяемые для определения уровня эффективности работы службы управления персоналом, должны удовлетворять следующим требованиям:

- объективность оценки, которая обеспечивается наличием обоснованных критериев, определяемых до начала процедуры оценки;

- комплексность процедуры оценки, под которой понимается оценка уровня реализации всех без исключения функций, возложенных на службу управления персоналом;

- научность оценки, использование экономико-математических методов и моделей, позволяющих прогнозировать эффективность тех или иных направлений деятельности службы управления персоналом на перспективу;

- результативность использования выводов, полученных по итогам оценки, для обеспечения совершенствования работы службы управления персоналом и повышения ее эффективности.

Оценка эффективности работы службы управления персоналом должна быть составным элементом оценки эффективности менеджмента организации в целом. Поэтому технология оценки деятельности управленческих структур должна базироваться на следующих принципах:

- вовлечение в процесс оценки всех заинтересованных сторон как внутри предприятия, так и за его пределами;

- рассмотрение процесса оценки службы управления персоналом в качестве постоянного цикла (от предварительной оценки на стадии разработки и принятия решения до заключительной оценки достигнутых результатов);
- согласование экономических и социальных показателей оценки деятельности службы управления персоналом;
- сопоставление полученных результатов от реализации кадровых решений с оценкой затрат, обусловивших их достижение;
- проведение оценки окупаемости затрат, связанных с реализацией кадровых решений как в ближайшее время, так и в отдаленной перспективе.

2.2 Перечень вопросов для самостоятельной работы

Сущность задачи и направления аудита персонала

1. Что такое аудит, управленческий аудит, аудит персонала?
2. Каковы основные направления аудиторской деятельности и с какой целью проводится аудит?
3. В чем особенности управленческого аудита и каковы его основные этапы проведения?
4. В чем особенности диагностики кадровой работы?
5. Что является объектом и предметом аудита персонала?
6. Каковы направления и уровни проведения аудита персонала?
7. Какие ошибки, по вашему мнению, чаще всего возникают на практике при поведении оценки персонала?
8. Кто может проводить оценку персонала?
9. Какими принципами необходимо руководствоваться при проведении оценки персонала?

Контроллинг в системе управления персоналом

1. На какие виды подразделяется контроль в зависимости от времени проведения и источников информации?
2. Какое место занимает контроллинг в системе управления организацией?
3. Каковы основные виды контроллинга?

4. В чем заключается цель контроллинга в системе управления персоналом?
5. В чем отличие стратегического и оперативного контроллинга?
6. Каковы основные направления стратегического контроллинга?
7. Каковы этапы оперативного контроллинга?
8. Какова структура контроллинга?
9. Что такое центры ответственности и центры затрат?
10. В чем состоит опережающий характер контроллинга?
11. Каковы методы принятия управленческих решений, их отличие и условия применения?
12. Какова связь управленческого учета и контроллинга персонала?

Методология аудита персонала

1. Каковы особенности правоприменительной практики аудита персонала?
2. Как проявляются особенности технологии организации аудита персонала?
3. Какой смысл в классификации видов аудита?
4. Каковы общие признаки первоначального и оперативного аудита?
5. Чем характерен системный, внешний и стратегический аудит?
6. Каковы актуальные направления проведения аудиторского исследования?
7. Каковы основные методы исследования, характерные для аудита персонала?
8. Почему в процессе аудиторской проверки возникает необходимость в экспертной оценке?
9. Какие основные задачи выполняются на этапе предварительного аудита и с какой целью?
10. С чем связаны особенности процедур сбора информации в процессе предварительного и основного этапов аудита?
11. Каково содержание рабочей программы аудитора?

12. Каковы методы работы с аудиторскими свидетельствами?
13. Какова основная цель аудиторского заключения?
14. Какова структура и основные элементы содержания аудиторского заключения?

Оценка результативности труда персонала

1. Какие направления анализа трудовых показателей вам известны?
2. Какие виды анализа вы знаете?
3. В чем сущность анализа трудовых ресурсов? Какие задачи он решает?
4. Что представляют собой затраты на персонал?
5. Раскройте цели анализа производительности труда.
6. Как рассчитать производительность труда на одного работающего в организации? В какой зависимости находится этот показатель от трудоемкости продукции? Поясните ответ.
7. Какова методика проведения анализа по удельной трудоемкости?
8. Как рассчитать влияние непроизводительных затрат на показатель производительности труда?
9. Какие цели и задачи анализа фонда заработной платы вам известны?
10. В чем сущность расчета относительного и абсолютного отклонения фактического фонда заработной платы от запланированного?
11. Как произвести расчет среднедневной, среднечасовой, среднегодовой заработной платы?
12. Что такое зарплатоемкость продукции? Связано ли это понятие с показателем «рентабельность»?

Анализ кадрового потенциала организации

1. Что такое аудит персонала, каковы его цели и объект?
2. Назовите и охарактеризуйте основные типы аудита персонала.
3. В чем заключается аудит кадрового потенциала организации?

4. Назовите и дайте характеристику этапов проведения аудита персонала.
5. Какие методы используются при проведении аудита персонала?
6. Какие методы используются при оценке степени удовлетворенности работников трудом.
7. Раскройте сущность и назовите виды и мотивы текучести кадров.
8. Какие задачи выполняет анализ численности и структуры персонала?
9. Как рассчитать абсолютное и относительное отклонения фактической численности персонала от плановой?
10. Как проводится анализ квалификационного уровня персонала?
11. В чем сущность анализа расстановки рабочих?
12. Какие показатели движения персонала вам известны? Приведите пример их расчета.
13. Почему коэффициент текучести отражает реальное состояние кадров организации (предприятия)?

Оценка затрат на персонал организации

1. Что такое затраты на персонал организации?
2. Приведите классификацию затрат организации на персонал.
3. Что такое первоначальные и восстановительные затраты на персонал?
4. Приведите состав расходов организации на персонал.
5. Что такое коммерческая (финансовая) эффективность?
6. Раскройте сущность бюджетной эффективности.
7. Перечислите виды затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом организации.
8. Как классифицируются затраты на персонал для целей управления?
9. Как классифицируются затраты на персонал для определения себестоимости?

10. Что такое сумма покрытия?
11. В чем отличие методов учета полных затрат и на основе суммы покрытия?
12. Каковы показатели эффективности управления затратами на персонал?
13. В чем сущность методов оптимизации затрат на персонал?
14. Каковы основные группы затрат на персонал?
15. Что такое регламент составления бюджета расходов на персонал?
16. Какие методы анализа исполнения бюджета расходов на персонал можно использовать?
17. Перечислите основные направления затрат, связанных с наймом, сокращением, обучением и развитием персонала.

Оценка эффективности реализации кадровых решений

1. Как можно оценить эффективность процесса привлечения персонала?
2. По каким критериям можно оценить положительный эффект от обучения? Можно ли оценить его количественно? Каким образом?
3. Из чего складываются затраты на обучение? Как можно оценить эффективность затрат на обучение персонала?
4. Каковы основные направления аудита найма?
5. Как правильно проконтролировать расходование средств на подбор и отбор персонала организации?
6. Для чего аудитору могут понадобиться документы по использованию рабочего времени и расчетам с персоналом?
7. Какие показатели движения персонала следует анализировать аудитору и почему?
8. Какова последовательность проведения аудита увольнения персонала?
9. Каковы особенности аудита вознаграждений?
10. Как разрабатывается технология аудиторских процедур при проверке вознаграждений?

11. Какие нарушения возможны при выплате вознаграждений и премий?

Оценка деятельности службы управления персоналом

1. Что представляет собой оценка деятельности службы управления персоналом?

2. Назовите основные группы показателей оценки деятельности кадровых служб. Дайте характеристику каждой из них.

3. Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности кадровых служб?

4. Приведите примеры оценки эффективности отдельных кадровых программ.

5. Какие косвенные показатели используются при оценке эффективности кадровых служб?

2.3 Вопросы к зачету и экзамену

1. Организация как объект аудита и контроллинга персонала.
2. Сущность и задачи аудита персонала.
3. Специфика аудита персонала.
4. Направления аудита персонала.
5. Особенности управленческого аудита.
6. Методы получения информации, применяемые при аудиторских проверках.
7. Технологии организации аудита.
8. Виды аудита персонала.
9. Этапы аудита персонала.
10. Структура аудиторского заключения.
11. Место контроллинга в системе управления персоналом.
12. Виды контроллинга.
13. Схема осуществления контроллинга.
14. Система показателей контроллинга.
15. Структура контроллинга персонала.
16. Анализ трудовых показателей: задачи, объекты, назначение.
17. Направления анализа трудовых показателей и их содержание.
18. Анализ производительности труда: назначение, методы.
19. Анализ численности и состава работников: назначение, методы.

20. Анализ использования фонда заработной платы: назначение, методы.
21. Аудит рабочих мест: назначение, методы.
22. Аудит найма работников: назначение, методы.
23. Аудит увольнений.
24. Аудит обучения и развития персонала.
25. Аудит вознаграждений.
26. Аудит условий труда.
27. Анализ затрат на персонал.
28. Анализ кадрового потенциала организации: назначение, система показателей, методы.
29. Оценка кадровых решений: показатели, методы, критерии.
30. Анализ результатов деятельности кадровой службы организации.

3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ КУРСА ПО ТЕМАМ И ВИДАМ РАБОТ

№	Наименование темы	Занятия, часов	Лекции	Семинары	Самостоятельная работа
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1.	Сущность задачи и направления аудита персонала	14	4	4	6
2.	Контроллинг в системе управления персоналом	14	4	4	6
3.	Методология аудита персонала	14	4	4	6

4.	Оценка результативности труда персонала	14	4	4	6
5.	Анализ кадрового потенциала организации	16	6	4	6
6.	Оценка затрат на персонал организации	16	6	4	6
7.	Оценка эффективности реализации кадровых решений	16	6	4	6
8.	Оценка деятельности службы управления персоналом	12	2	4	6
	Итого	116	36	32	48

4. ФОРМА ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ

Для студентов очного отделения, обучающихся по специальности «Экономика труда», – экзамен.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА

Литература.

Основная литература.

1. Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. пособие /Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2009. – 224 с.

2. Аудит и контроллинг персонала Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.

Дополнительная литература.

1. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятиях: Учеб. пособие /Под ред. проф. А.И. Рофе. – М.: МИК, 2000.
2. Аудит: Учебник для вузов /Под ред. проф. В.И. Подольского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА: Аудит, 2003.
3. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юрист, 2001.
4. Дайле А. Практика контроллинга. – М.: ФиС, 2003.
5. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2000.
6. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. –М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с.
7. Контроллинг как инструмент управления предприятием /Под ред. Н.Г. Данилочкиной . М: ЮНИТИ, 1999.
8. Лукичева Л.И. Управление персоналом: курс лекций, практические задания. – М.: Омега-Л, 2007. – 264 с.
9. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала. Практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб. М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2001.
10. Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал технологии. М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2001.
11. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело, 2007. – 232 с.
12. Мазманова Б. Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2001.
13. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практическое пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 320 с.

14. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. М.: HRC. Кадровый клуб». «Книжный мир», 2001.
15. Управление персоналом организации: Практикум: учебное пособие. /Под ред. А. Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2004. – 365 с.
16. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 224 с.

Учебно-методическое издание

ЧУНЮКИН ГРИГОРИЙ ВАСИЛЬЕВИЧ

АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА

Методические указания для практических занятий для
студентов направления 080100 «Экономика»

Подписано в печать

Формат 60 x 84/16

Усл. печ. л.

Тираж 100 экз.

Заказ №

Изд. № 253-13

150048, г. Ярославль, Московский пр-т, д. 151.
Типография Ярославского филиала МИИТ.