Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова

Ю.Г. Одегов, Г.В. Никонова



Аудит и контроллинг персонала

Москва, Гомель

Аудит и контроллинг персонала
Автор: Одегов Ю.Г., Никонова Т.В.



СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие ко второму изданию
Введение_____
.6 7
Часть I. Аудит персонала: теоретические основы
1.1. Организация как объект аудита_____
1.2. Аудит как форма диагностического исследования
1.3. Классификация аудиторской деятельности_____
1.4. Направления аудита _____
1.6. Аудит в системе тотального управления качеством Часть II. Управленческий аудит_____
2.1. Цели и задачи управленческого аудита_____
2.2. Организационные основы управленческого аудита
2.3. Процесс управленческого аудита_____
2.4. Сбор информации_____
.13
.13 _32
.61 _72 1.5. Совершенствование системы управления организацией
посредством аудита_____78
„80
_99 _99
107 .110
113 .120 .129
.136 136
145 .153
165 .174 .181
194
.198 .218
3

Часть IV. Практическая работа аудитора по персоналу ___230
4.1. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала _____230
4.2. Аудит рабочих мест _____ 256
4.3. Аудит найма _____ 274
4.4. Аудит увольнений^ _____ 284
4.5. Аудит вознаграждений _____291
4.6. Аудит условий труда, безопасности и здоровья _____315
4.7. Аудит интеллектуального капитала _____ _322
4.8. аудит работы служб управления персоналом _____353

Часть V. Контроллинг системы управления персоналом организации _____363
5.1. Контроллинг: основные понятия, цели и задачи___
5.2. Затраты на персонал и их структура _____ _377
5.3. Процедура планирования расходов по содержанию персонала _____ _398
5.4. Анализ и контроллинг издержек на персонал ____ .415

Заключение _____ _429

Библиографический список _____ 435

Приложение 1. Приказ Минфина РФ от 1 апреля 2002 г. № 26н «Об утверждении формы бланка лицензии на осуществление аудиторской деятельности» _____438

Приложение 2. Приказ Минфина РФ от 25 апреля 2002 г. № 34н «Об утверждении формы бланка квалификационного аттестата аудитора»_____440

Приложение 3. Схема организации и проведения внутреннего аудита системы УП _____ 442

Приложение 4. Структура семейства стандартов ИСО 9000 _445

Приложение 5. Стандарты серии ИСО 9000 446

Приложение 6. Информационная карта участника конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности» _____448

Приложение 7. Примеры процедур контроля качества для аудиторской фирмы _____ 451

Приложение 8. Постановление ГОСКОМСТАТА **России** «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» от 27 апреля 2001 г. _____468

Приложение 9. Примеры структуры отчета 470

Приложение 10. Основные направления и показатели, используемые при проведении аудита персонала ____ 477

Приложение 11. Среднесписочная численность работников _ 489

Приложение 12. Анализ численности и состава работников_498

Приложение 13. Анализ движения кадров _____505

Приложение 14. Анализ использования рабочего времени и нормирования труда_ _____508

Приложение 15. Анализ динамики и уровня производительности труда _____ 515

Приложение 16. Показатели результатов труда руководителей и специалистов _____ 522

Приложение 17. Анализ использования фонда заработной платы_ _____524

Приложение 18. Показатели использования персонала _____526

Приложение 19. Показатели результативности труда_____529

Приложение 20. Определение потребности в персонале ____533

Приложение 21. Затраты на рабочую силу за 2000 год (заполняются на работников, учитываемых в среднесписочной численности) _____ _538

Приложение 22. Математическое обеспечение системы управления персоналом_____541

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

Первое издание данного учебника встречено специалистами, профессионально занимающимися вопросами аудита персонала, с большим интересом. Одобрительные отзывы получены и со стороны работников высшей школы.

Объем выпуска первого издания книги не смог удовлетворить возникший спрос. В связи с этим перед авторами стала задача: либо выпустить дополнительный тираж книги, либо предпринять ее новое издание. Учитывая то обстоятельство, что за время, прошедшее с момента выхода первого издания, авторами накоплен дополнительный материал и получены отдельные замечания от читателей книги, принято решение о новом издании.

При подготовке данного издания использованы результаты научных исследований кафедры Управления человеческими ресурсами РЭА им. Г.В. Плеханова, а также опыт преподавателей кафедры в роли консультантов предприятий различных отраслей промышленности.

Изменения и дополнения, внесенные в книгу, коснулись практически всех ее глав. В наибольшей степени изменениям и дополнениям подверглись главы 1, 3, 4 и 6.

Принимая во внимание повышенный интерес руководителей и специалистов предприятий, занимающихся совершенствованием систем аудита к новым направлениям развития менеджмента, авторы сочли целесообразным дополнить книгу новыми главами. Так, введены главы, посвященные аудиту качества и аудиту интеллектуального капитала.

ВВЕДЕНИЕ

Успешная деятельность любой организации, будь то государственное предприятие, учреждение или частная коммерческая фирма, не мыслима без анализа трудовых показателей, который позволяет более точно оценить технико-экономический потенциал; определить резервы более эффективного использования персонала предприятия, улучшения организации, условий труда и его оплаты; найти пути нормализации социально-трудовых отношений в коллективе и т.д.

Долгое время в нашей стране управление любой организацией (предприятием, учреждением) ориентировалось, в основном, не эффективное, рациональное и экономическое использование финансовых и материальных ресурсов при достижении поставленных целей, а понимание роли персонала в эффективной организации функционирования предприятия было заметно принижено. Особенно наглядно это демонстрирует уровень заработной платы в России: ее доля в ВВП официальным данным составляет в настоящее время чуть более 40%, в то время как «в странах с эффективной рыночной экономикой стоимость рабочей силы в оценке вклада в национальное богатство страны составляет от 50 до 65%» .

Одной из острых проблем современного российского производства является ухудшение условий и охраны труда на предприятиях. Ежегодно в стране гибнет от несчастных случаев на производстве более 4 тысяч человек (1999 г. — 4259 чел., 2000 г. - 4404 чел.[2]), более 9 тысяч человек становятся профбольными (1999 г. — 9055 чел., 2000 г. — 9280 чел[3]).

Материалы Министерства труда и социального развития РФ к заседанию «круглого стола» на тему: «Государственная политика в сфере оценки и эффективности использования национальное богатства России», состоявшегося 19 июля 2001 г. в Совете Федераций,

Россия в цифрах. Краткий стагастический сборник, — М., 2001. С. 91.

Россия в цифрах. Краткий статистический сборник. — М., 2001. С. 91,

Подобная ситуация в России сложилась не только из-за развала экономики, изношенности основных фондов и других «глобальных» причин, но и из-за халатного отношения руководителей организаций к работникам своих предприятий, из-за их желания получить как можно большие доходы без каких-либо вложений в персонал, в охрану, организацию труда и т.д., а также из-за невнимательного отношения государства к данным вопросам.

Учитывая сказанное отечественным предпринимателям необходимо усвоить, что персонал организации представляет собой главную ценность, что это основное в понимании процесса управления организацией.

Однако, как это ни парадоксально, изучение работающего персонала, условий, в которых он трудится, является слабым звеном среди других вопросов при анализе деятельности Российской Федерации. Индикатором успешности деятельности предприятия являются, как правило, итоговые экономические критерии, стабильность и т.п. Но существует ряд специфических показателей, без которых деятельность фирмы не может быть успешной: результативность (эффективность) деятельности структурных подразделений и отдельных работников; удовлетворенность персонала своей работой, условиями, организацией труда на данном предприятии; текучесть кадров; соблюдение трудовой дисциплины; наличие конфликтов на всех уровнях отношений; готовность персонала к организационным изменениям; характер социально-психологического климата и особенности организационной культуры, сложившихся в организации.

Объективные процессы децентрализации систем управления народным хозяйством и его отраслями, перенесения центра тяжести на микроуровень, на уровень организации обуславливают возникновение настоятельной необходимости приведения в соответствие всех элементов формирующийся системы управления с адекватными ей методами хозяйствования. Поэтому возникает потребность в создании и апробации новых форм и методов оценки деятельности организации, в том числе и новых способов анализа трудовых отношений и показателей, которые не только отражали бы их фактическое состояние, но и главное — обеспечивали бы консультирование и разработку рекомендаций по вопросам организации труда и производства, управления персоналом оказания практической помощи, направленной на повышение эффективности социально-трудовой и экономической деятельности организации независимыми экспертами в области труда, так как без тщательного изучения всех этих критериев невозможно эффективно управлять организацией, причем независимо от характера ее деятельности, размера, формы собственности организационно-правовой формы.

Именно поэтому государственным органам с участием социальных партнеров — профсоюзов и предпринимателей, необходимо разрабатывать и внедрять новые, современные способы управления и контроля за деятельностью организаций, предприятий, фирм в области труда и трудовых отношений.

Одним из способов внешней оценки деятельности организации, и в частности, анализа трудовых показателей является создание особого направления аудиторской деятельности — аудита трудовой сферы (персонала). В настоящее время аудит в основном используется для оценки финансовой деятельности организации. Проверки по отдельным сферам трудовой деятельности: по нормированию труда, по организации рабочих мест, по охране труда, управлению персоналом и т.д., которые позволяют минимально , *г*> контролировать состояние трудовой сферы. На российских предприятиях проверки осуществляются (а зачастую не осуществляются) или проводятся формально, особенно в частных фирмах, все они независимы друг от друга, а анализ и результаты этих проверок в большинстве случаев не связаны между собой; аудит персонала не проводится и поэтому не существует данных об эффективности их проведения, влияния на деятельность. Не разработана правовая база, не ведется подготовка специалистов аудиторов в этой области, отсутствует четкая методика проведения аудита в трудовой сфере, а анализ и оценка какого-то одного показателя или явления в отрыве от других дают лишь одностороннее представление об изучаемом объекте. В связи с этим необходим комплексный анализ, который изучал бы уровень и динамику любого отдельного показателя в тесной взаимосвязи с изменениями уровня и динамики всех других.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Данная проблема слабо проработана и в литературе представлена разработками ряда специалистов, изложенными в работе под руководством д.э.н., проф. Колосовой Р.П. (Экономика труда и социально-труд о вые отношения: Учебник для ВУЗов / Под ред.: Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой, гл. 15. — М. Изд-во ЧеРо; Изд-во МГУ, 1996), исследованиями ученых Белгородской государственной технологической академии строительных материалов и Белгородского филиала Московского международного университета бизнеса и информационных технологий (Гармашев А.А., Захаров В.М. «Организационный и кадровый аудит», — Белгород: изд-во Белгородского центра социальных технологий, 1998), учебным пособием Кулинцева И.И «Экономика и социология труда», гл. 8 — М., изд-во ЗАО «Центр экономики и маркетинга», 1999 г., и учебником «Управление персоналом организации» (под ред. проф. А.Я. Кибанова, гл. 9.6. — М., ИНФРА-М, 2001 г), а также в ряде работ авторов данной книги.

В этих работах рассматриваются основные характеристики проведения аудиторских проверок в сфере труда, упор в основном делают на аудит персонала как такового, а не на комплексный анализ всех аспектов, касающихся трудовых показателей предприятия, основные вопросы аудита персонала (виды, методы, па* раметры аудита), рассматриваются очень кратко, не дается методика и технология проведения, нет схемы заключения договоров на проведение аудита и дачи аудиторских заключений и т.д.

Вместе с тем, существует объективная необходимость в детальной разработке механизма проведения аудита персонала. Этот механизм должен отличаться комплексностью и взаимосвязанностью всех составляющих его элементов, строиться с учетом требований, предъявляемых рынком к деятельности предприятия в сфере труда. Подобная «экспертиза» позволит объективно оценить деятельность учреждения или предприятия в области организации трудового процесса и убедиться во взаимном соответствии этой деятельности и стратегии развития фирмы, регламентации трудовых отношений и законов, правил, инструкций и методик, их определяющих. По результатам аудиторской проверки могут быть определены направления для установления, изменения и совершенствования стандартов, определяющих организацию трудового процесса и формирование социально трудовых отношений в организации (например, правил внутреннего распорядка, должностных инструкций, квалификационных характеристик и т.д.). Аудит может способствовать кадровым перестановкам, улучшающим качественный состав работающих, продвижению наиболее перспективных сотрудников и развитию их творческой активности, а также позволит повысить роль служб по управлению персоналом, сблизить их деятельность с целями организации, заострить их внимание на наиболее важных вопросах. Аудит персонала позволяет убедиться, что трудовой потенциал используется полностью и эффективно, а организация и условия труда соответствуют требованиям законодательства. Таким образом, аудит персонала представляет собой предпринимательскую деятельность по осуществлению независимых вневедомственных проверок экономических субъектов в сфере труда и трудовых отношений.

Основная его цель — оценка деятельности экономического субъекта в сфере труда и трудовых отношений, установление со- *3. С* ответствия применяемых экономическим субъектом форм и ме- , тодов организации трудовой деятельности и трудовых отношений законодательным и правовым актам, действующим в Российской Федерации, а также выработка на основании результатов проверок предложений по оптимизации организации трудовой деятельности и трудовых отношений, осуществляемых экономическим субъектом. Достижению этой цели должны способствовать особенности (требования) ведения аудиторской деятельности: независимость и объективность при проведении проверок; конфиденциальность; профессионализм; компетентность и добросовестность аудитора; использование методов анализа трудовых показателей; применение новых информационных технологий; умение принимать рациональные решения по данным аудиторской проверки; доброжелательность и лояльность по отношению к клиентам; ответственность аудитора за последствия его рекомендаций и заключений по результатам аудиторских проверок.

Объектом аудита персонала является состояние трудовой сферы экономического субъекта, а предметом — трудовой кол-

лектив, его деятельность; организация, нормирование, условия и охрана труда персонала; соблюдение прав и обязанностей работников всех уровней, предусмотренных законодательством Российской Федерации. Следует особо отметить, что в странах с рыночной экономикой придается огромное значение состоянию работающих, так как они являются важнейшим фактором, обеспечивающим прибыльность деятельности фирмы, и это уже давно подтверждено существованием на предприятиях специальных служб персонала, в функции которых включаются организация трудовой деятельности персонала предприятия во всех ее проявлениях, а также анализ эффективности этой деятельности .

' Ришар Жак Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия / Пер. с фр. — М, ЮНИТИ, 1997. С. 146.

ЧАСТЬ I.
А УДИТ ПЕРСОНАЛА:
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

1.1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ АУДИТА

Современный уровень понимания менеджмента предполагает, что объектом управленческой деятельности являются организации. Термин «организация» в менеджменте имеет два смысла:

- это система" как хозяйствующий субъект (предприятие, об щество, фирма, объединение, банк, компания и другие юри дические лица);
- это процесс создания самой системы, функционирования от дельных ее элементов (организация транспортного, складско го, энергетического хозяйства, организация труда и т.д.). В этом случае термин «организация» используется в расширен ном толковании, особенно в не совсем концептуально удачном сочетании «организация управления предприятием».

В контексте данной книги организация — это **определенным образом структурированная совокупность людей (персонала организации), реализующих свои индивидуальные цели и задачи в процессе группового взаимодействия через призму организационных интересов.**

Поведение человека в сложной, многофункциональной, динамической системе (которую представляет собой организация) подчиняется особым законам. Без их понимания эффективное управление невозможно.

Ключевым моментом в данном случае становится определение *индивидуальных интересов членов организации* (через иссле-

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

дование актуальных уровней потребностей и мотивационной структуры деятельности) и *организационных интересов* (формализуемых и выражаемых в миссии, целях и задачах деятельности организации). Их совпадение или разность и определяет в конечном итоге эффективность или неэффективность всей организационной системы (см. рис. 1).

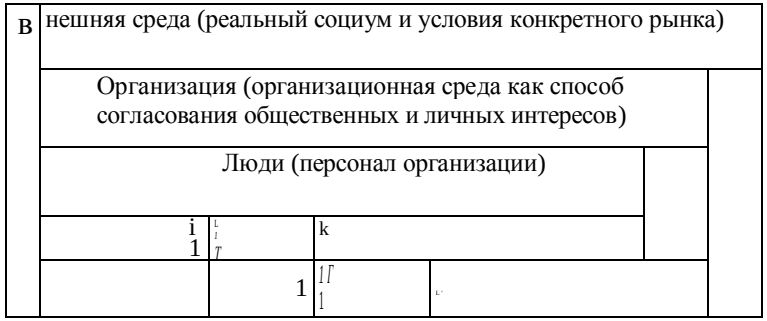


Рис. 1. Взаимодействие интересов членов организации с организационными интересами

При рассмотрении какой-либо группы людей как организации необходимо учитывать *социальность* организационного механизма, что накладывает свой отпечаток на рассмотрение ряда аспектов организационной деятельности. Имеется в виду:

- целое больше, чем сумма составляющих его частей;
- поведение человека определяется не только индивидуальной мотивацией, но и контекстом его включенности в организацию;
- система есть ее история (необходимо учитывать не только наличную ситуацию);
- динамика развития организации, т.е. поведение организации и ее членов определяется в конечном счете организационной парадигмой[1], без изменения которой часто невозможно дос тичь реального эффекта инноваций, нововведений.

Любая организация в зависимости от ее размеров и характера деятельности — это более или менее сложная система, состоящая из отдельных элементов. Каждый из таких элементов может, в свою очередь, рассматриваться как имеющее внутреннюю структуру подразделение и, следовательно, быть подсистемой, также состоящей из ряда присущих именно ей элементов.

Сложность технологических, организационных и экономических взаимосвязей между элементами систем и подсистем предопределяет необходимость учитывать в процессе исследования закономерностей и особенностей деятельности фирм специфические особенности методологических принципов системных исследований.

Во-первых, свойства системы не простая сумма свойств ее элементов. Система обладает и другими свойствами, возникающими именно из-за наличия взаимосвязей между ее элементами *(закон эмерджентности).*

Во-вторых, сложность фирмы как реально существующего объекта исследования требует представления в виде ряда упрощенных (по сравнению с действительностью) моделей. Каждая из них должна быть ориентирована на решение конкретного круга задач и являться лишь некоторым более или менее значительным упрощением.реально существующего объекта, упрощением, отображающим лишь важнейшие (с точки зрения конкретной задачи) исследования свойства и взаимосвязи элементов и системы в целом.

В-третьих, фирма как система не может функционировать вне взаимосвязей с внешней средой, оказывающей на условия и результаты деятельности фирмы существенное влияние, и поэтому является открытой системой, находящейся в непрерывном взаимодействии с другими, иными словами, сама является подсистемой более общей экономической системы высшего уровня.

Проведение аудита базируется на системном подходе, в рамках которого организация — это комплекс взаимосвязанных систем (см. табл. 1):

- во-первых, как открытая система, т.е. находящаяся в усло виях многовариантного рыночного развития;
- во-вторых, как закрытая система, т.е. имеющая закреплен ную организационно-нормативную структуру, но сущест вующую внутри открытой.

Открытая система. Организация как субъект рыночных отношений рассматривается в рамках маркетинговой концепции,

[1] Парадигма — это теория (или модель постановки проблем), принятая в качестве образна решения исследовательских задач. — Прим. авт. 14

означающей управление организацией исходя из внешних критериев рынка: так называемых факторов макро- и микросреды, рыночной конъюнктуры. Макросреда определяется факторами экономического, технического, социального, правового, политического и т.п. характера; тогда как микросреда — поведением потребителей, действиями конкурентов, политикой поставщиков и посредников. Складывающееся на данный момент соотношение между предложением и спросом, конкретные условия хозяйственной деятельности предприятия формируют конъюнктуру рынка.

Управление исходя из «внешних» критериев предполагает создание в организации следующих подсистем: » подсистемы восприятия внешней (рыночной) информации;

ее главная функция -- организация проведения рыночных исследований;

- подсистемы обработки полученной информации, предполагающей анализ результатов рыночных исследований и формирование конкретных выводов, необходимых для стратегического планирования развития организации;
- подсистемы ответного реагирования, включающую мероприятия на рынке, направленные на формирование положительного отношения к самой организации, и ее конечным продуктам, услугам, а также мероприятия, регулирующие конкуренцию, т.е. создающие конкурентное преимущество.

Постоянное поддержание такой системы, ориентированной на внешние условия, создает возможность «нормального» выживания субъекта предпринимательской деятельности в рынке. Разумеется, все вышесказанное будет верным только для организации с серьезным внутренним потенциалом. Для воссоздания полной картины организации, необходимо ее рассмотрение как закрытой системы.

Закрытая система — предполагает разграничение организации на внутренние взаимозависимые и взаимодополняемые системы, формирующие в конечном итоге ее (организации) содержание.

При рассмотрении организации как открытой системы речь шла о маркетинговой концепции управления, т.е. именно маркетинг являлся главным инструментом, поддерживающим ее существование. При рассмотрении организации как закрытой системы таким главным инструментом является стратегия. Стратегическое мастерство руководителей важнейшее условие для существования организации как закрытой системы. Управление такой системой предполагает формирование системных компонентов. Это:

« подсистема, в рамках которой , взаимоувязаны такие элементы организации как миссия, цели и стратегия. Эта подсистема носит характер надстройки;

- содержательная (статическая) подсистема организации. Статическая подсистема описывается морфологией (структура «пустых мест» или организационная структура, состоящая из отделов и конкретных должностей) и функциональной закрепленностью (функциональная структура, характеризующая все выполняемые в рамках организация функции). Большое значение имеет соответствие или несоответствие функционального и морфологического содержания. Их несоответствие приводит к различным формам организационных патологий. Важнейший показатель содержательной системы - организационная культура, как описывающая ценности организации;
- подсистема развития организации, формирующая, оценивающая, оптимизирующая критерии развития и роста. Необходимо отметить, что развитие организации во многом зависит от факторов внешней среды и результатов функционирования организации как открытой системы.

В табл. 1 содержится краткий конспект основных положений системного подхода.

Особое место в деятельности организации занимает разработка стратегии, или стратегическое планирование — одна из основных функций управления, представляющая собой процесс определения целей организации, а также путей их достижения (см. рис. 2.).

Стратегическое планирование формирует основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля менеджмента ориентированы на разработку и реализацию стратегических планов.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Таблица 1.

Организация как система

Организационная система	*Управленческая концепция*	*Подсистема*	*Описание подсистемы*
Организация как субъект рыночных отношений (как открытая система)	Маркетинговая концепция: восприятие и управление ИСХОДЯ из внешних критериев	восприятия внешней (рыночной) информации	проведение рыночных исследований
		обработки рыночной информации	анализ маркетш1говой информации; формирование направлений развития
		«ответного» реагирования	мероприятия на рынке; формирование отношения потребителей; регулирование конкуренции
Организация как закрытая система	Концепция стратегического поведения	миссии и целей организации	формирование миссии организации; формирование целей организации
		стратегии развития	формирование стратегии развития
		содержательная система организации (статический уровень)	определение морфологии организации; определение функциональной закрепленности (анализ реализуемых в рамках организации функций); определение их соответствия или несоответствии; определение организационной культуры
		функциональная система подразделений (реализуемые в рамках отдельного подразделения функции)	определение целей подразделения; функции подразделения; организационная культура подразделения; оценка ценности подразделения для организации; адапшвпость к целим организации
		развития, роста организации (динамический уровень)	определение критериев развития; определение показателей росіа

Разработка и реализация стратегии -- важнейшая функция руководителей высшего звена управления организации. В рамках

стратегического планирования решаются следующие вопросы управления организацией:

- разработка общефирменной стратегии;
- подготовка стратегических решений в отдельных хозяйственных областях;
- анализ конкурентной среды;
- определение основных целей организации;
- управление стратегически важными факторами деятельности на рынке;
- формирование маркетинговой стратегии на рынке отдельных товаров;
- изучение жизненного цикла продукции на рынке;
- управление портфелем заказов;
- вьшвление стратегических перспектив финансирования капиталовложений;
- формирование кадровой политики организации;
- формулирование общей концепции развития предприятия;
- анализ перспектив в этой области;
- исследование структуры затрат.

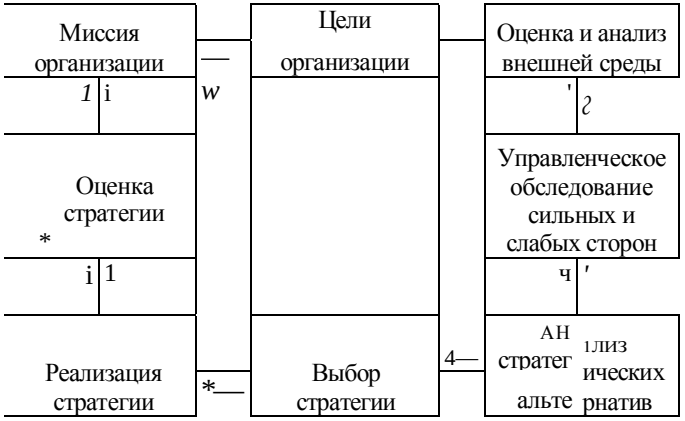


Рис. 2. Процесс стратегического планирования

Стратегическое планирование определяет характер стратегического управления. Реализация стратегических планов, стратегический контроль и выявление возникающих проблем относятся к сфере *оперативного управления организацией* (см. рис. 3).

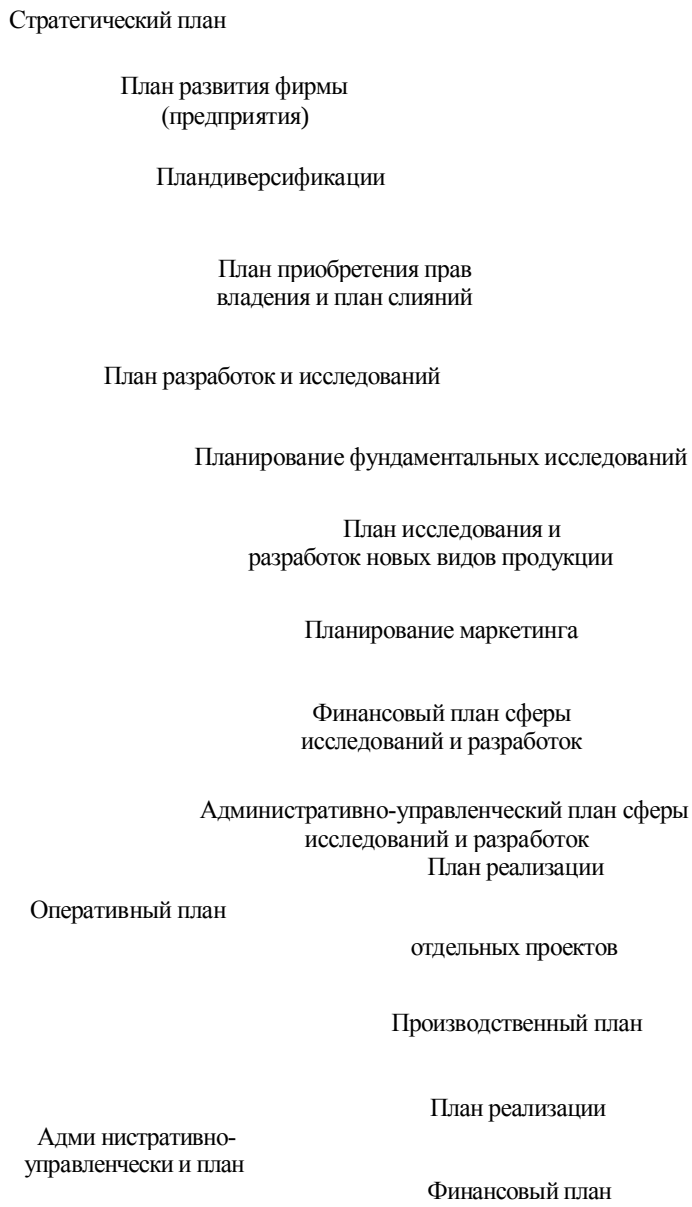


Рис. 3. Внутрифирменное планирование

Важный фактор стратегического планирования — стратегия, разработанная руководителями высшего звена управления, должна быть поддержана руководителями среднего звена и всеми работниками. Последние должны четко представлять свою роль в деятельности фирмы и достижении ею долговременных и краткосрочных целей. Для этого они должны быть соответствующим образом проинформированы. Без ясной формулировки целей нет возможности объединить усилия всех работников для их достижения.

Важный аспект управления организацией — изучение и анализ внешней среды и внутренних проблем организации. Анализ внешней среды позволяет ответить на следующие конкретные вопросы:

- Где в настоящее время находится предприятие?
- Где, по мнению высшего руководства, оно должно находить ся в будущем?
- Что должны сделать менеджеры, чтобы организация из того положения, в котором она находится сейчас, перешла в ры ночную позицию, на которой ее хотело бы видеть руково дство?

Диагноз внутренних проблем определяется в рамках управленческого обследования, представляющего собой оценку функциональных зон организации для выявления ее сильных и слабых сторон. В рамках обследования обычно рассматриваются: маркетинг, финансы, операции (производство), человеческие ресурсы (персонал), и образ организации.

Очень важно тщательно проанализировать следующие условия работы организации:

- циклы ее деловой активности;
- изменения конъюнктуры рынка;
- " наличие рабочей силы;
- источники материальных и финансовых ресурсов;
- взаимодействие с государственными и другими предпри ятиями отрасли;
- основные конкуренты организации и другие факторы (см. рис. 4).

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)



Рис. 4. Основные элементы организации

Для качественного и полного понимания внутриорганизационных процессов, детерминирующих ее внешний образ, необходимо выделить ее существенно важные элементы (см. рис. 5)[1].

Для изучения деятельности фирм наибольшее значение имеет анализ организационно-управленческой и экономико-технологической структур фирм на основе соответствующих моделей[2].

Взгляд на организацию сквозь призму циклов развития позволяет точнее идентифицировать ее основные ценностные установки и ориентации, конкретизировать задачи, стоящие перед организацией, особенности управленческих подходов и кадрового обеспечения.

Управление персоналом: учебник для вузов пол ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи Ю11ИТИ, 1998.

[3] Подробнее о моделях см. B.R. Адамов, С.Д. Ильенкова, Т.П. Сиротина, С.А. Смирнов «Экономика и статистика фирм», М.: Финансы и статистика, 1996, стр. 53-92.

Анализ исходной позиции



ИЫВОДЫ

реагирование на прогнозы
реагирование на ожидания связанных групп
использование возможностей
предотвращение опасностей
укрепление сильных сторон и их использование
усиление слабых сторон

РЕЗУЛЬТАТ

стратегические планы
оперативные планы

Рис. 5. Анализ исходной позиции в работе организации'

[1] Уткин Э.А. Управление фирмой. — М.: АКАЛИС, 1996, с.513.

Ниже рассмотрены атрибуты современной организации:

Видение — это картина представления будущего, которого хочет достигнуть организация. Видение следует рассматривать как вероисповедание, оно выражает чувства сотрудников и формулируется так, как будто бы оно уже началось (утверждающая формулировка). Видение для организации должно быть единственным и неповторимым.

Миссия — показывает, для чего существует организация? В чем состоит ее задача в рамках общества? Какую роль выполняет организация своей деятельностью? Миссия детализирует статус предприятия, обеспечивает основное направление и ориентиры для определения целей, стратегических подходов на различных организационных уровнях. Формулировка миссии предприятия содержит следующие моменты:

1) главная задача предприятия с точки зрения его основных ус луг или изделий, его важнейших рынков и преимуществен ных технологий;
2) характеристика по отношению к фирме среды, которая опре деляет основные принципы деятельности предприятия на рынке;
3) культура и психологический климат организации.

Правильный выбор миссии имеет колоссальное значение. Ор ганизация открытая система, способная выжить на рынке, если только окажется способной удовлетворять какую-то потребность внешней среды.

Например, миссия корпорации IBM *1) быть членом промышленного со общества;*
2) в изобилии изготавливать и про давать качественное электронно-вычислительное оборудование.

Образцовая модель организации (философия организации). В понятии «образцовая модель» заключается представление о ценностях, позициях и способах поведения, которые отличают эту организацию от других. Представления о ценностях могут быть заимствованы у других организаций. Они затрагивают скорее

рациональный уровень, но могут содержать и качественную информацию. Хорошо управляемые организации почти всегда отличаются солидной системой ценностей.

Для компании IBM об- разцовыми ценностями (или кодекс поведения) являются: *1) человек заслуживает уважения;*
2) каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание, ка кое только возможно;
3) следует добиваться совершенства во всем.

Идеал — содержит информацию о состояниях и событиях, которых организация желает приобрести. Идеал -- это скорее утопия.

Культура организации — совокупность норм, представлений о ценностях и направлениях мыслей, отражающих поведение сотрудников всех ступеней и, тем самым, облик организации, который она являет миру. В понятии «организационная культура» могут определяться также основные принципы управления, которые составляют управленческое кредо организации.

Цели организации — включают в себя измеримые результаты и величины. Цели могут иметь количественную и качественную природу и служат тому, чтобы делать наглядными результаты работы организации или руководящих работников, сотрудников, коллективов. Они, как правило, используются для оценки деятельности.

Для корпорации IBM базовые цели звучат следующим образом: *1) рост благодаря взаимной выгоде для компании и потребителей;*
2) получение прибыли путем служения обществу;
3) честная конкуренция на рынке;
4) взаимная выгода для компании и по

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

ставщиков, посредников, акционеров;
5) участие в управлении всех работаю
щих в компании.

Рекламный лозунг. Самая эффективная реклама — это реклама торгового знака, марки, имиджа, которая носит функцию не только информативную, как рекламирование просто товара, но и создает на перспективу рынки потребителей, отдающих предпочтение рекламируемой марке или знаку. Реклама «сырого» товара, которую эксплуатировали и некоторые до сих пор эксплуатируют большинство российских производителей, если и имеет, то очень краткосрочный, «пустой» эффект. Рекламный лозунг — это своеобразная внешняя (ориентированная на потребителя) миссия.

Организационная стрyiстура фирмы чаще всего представляется в форме схемы, показывающей связи и разделение ответственности в рамках организации. Для ее подготовки последней важно:

- определить ближайшие потребности компании и то, что ста нет необходимым по мере развития фирмы;
- выяснить, какие сотрудники способны выполнять отводимые им функции;
- оценить взаимоотношения между сотрудниками и как будут формироваться задания для них.

Это создает основу для определения организационной структуры компании, которая должна быть сформирована таким образом, чтобы обеспечивать наиболее эффективное выполнение поставленных задач. Решение вопроса, каким образом будет разделена ответственность и, что еще важнее, власть, должно быть определено на самой ранней стадии развития фирмы. В организационной схеме находит отражение стратегия и методы бизнеса.

Организационная структура фирм (наличие, функции и состав структурных подразделений) сильно зависит от отраслевых особенностей деятельности фирмы, ее размера и других объективных факторов (наличие достаточно развитой производственной и транспортной инфраструктуры в месте расположения фирмы и т.д.). При допустимых с точки зрения содержания поставленной задачи упрощениях организационную структуру фирм любого профиля можно представить моделями достаточно общего вида, которые затем необходимо положить в основу оценок эффективности (действенности) в рамках данной фирмы механизма

управления, а также принципов организации управления с точки зрения выделения структур, находящихся в линейном и функциональной подчинении руководства фирмы и ее подразделений. Разумеется, обособление в рамках фирмы отдельных структурных подразделений (независимо от их названия — цехи, отделы, филиалы и т.п.) имеет смысл при:

- достаточно большой численности работающих, при которой, эффективное управление их деятельностью из одного центра становится затруднительным;
- и если персоналом фирмы выполняются работы различного технологического характера, что вынуждает организовать управление технологическими процессами специалистами различного профиля.

В современных условиях, пожалуй, только торгово-посреднические фирмы (независимо от их размеров) могут успешно функционировать в рамках лишь одного вида деятельности. Но и в этом случае фирма, достигнув в своем развитии определенных размеров, будет стремиться к сочетанию розничной и оптовой торговли, выходу на прямые связи с изготовителями товаров, организации производственных процессов по доработке покупаемых изделий, сервисному обслуживанию клиентуры и тому подобному развитию своей деятельности в сопряженных с основной сферах, т.е. к диверсификации, обеспечивающей возможности сокращения общих издержек, большую финансово-экономическую устойчивость в условиях жесткой конкуренции и в определенной мере трудно предсказуемых колебаний рыночной конъюнктуры. Так, фирма, первоначально специализирующаяся в области строительства тех или иных объектов, постепенно в процессе своего развития будет стремиться к созданию производств, обеспечивающих ее собственные потребности в строительных материалах и конструкциях в тех пределах, пока издержки собственного производства таких материалов будут ниже, чем затраты на их приобретение с учетом транспортной составляющей у сторонних поставщиков.

Фирма, специализирующаяся в области производства сельскохозяйственной продукции, как растениеводческой (овощи, ягоды и фрукты, крупяные культуры), так и животноводческой

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

(мясо, молоко, шерсть), в целях снижения потерь при хранении продукции и уменьшения выручки от ее реализации в связи с необходимостью пользоваться услугами посредников будет стремиться к созданию собственных подразделений первичной переработки сельскохозяйственного сырья (мельницы, крупорушки, мясоперерабатывающие и молочные заводы (цехи)) и, наконец, к открытию фирменных магазинов, осуществляющих розничную и мелкооптовую торговлю своей продукцией.

Наиболее общий принцип выживаемости фирмы любого профиля гласит: фирма должна непрерывно развиваться, вкладывать значительную часть своих финансовых ресурсов в развитие и расширение производства. Остановка развития, застой неизбежно приведут фирму к экономическому краху и ликвидации.

Из сказанного вытекает, что на любой стадии существования фирмы в ее составе могут быть выделены подразделения, выполняющие определенный круг функций. Если фирма достаточно велика по своим размерам, то эти подразделения выделяют и в организационном плане. Каждое в той или иной мере наделяется в этом случае административно-хозяйственной самостоятельностью, т.е. правом принимать и обеспечивать выполнение соответствующих управленческих решений в пределах своей компетенции (прав и ответственности), определяемой для каждого подразделения органом обшего управления фирмой в целом. В зависимости от размеров фирмы таким органом общего управления может быть индивидуальный владелец, наемный руководитель-менеджер, дирекция, правление и т.д.

Очевидно, что в пределах фирмы достаточно больших размеров целесообразно выделение в ее структуре административно и хозяйственно обособленных подразделений. Потребности обеспечения управленческих и информационных связей требуют исследования на основе системного подхода. Все отделения фирмы могут быть подразделены на осуществляющие непосредственно производственную деятельность, ради которой и создается фирма, и подразделения, выполняющие функции управления и обслуживания производственных подразделений.

Как производственные функции, так и функции обслуживания и управления будут выполняться тем эффективнее, чем более специализированным является данное подразделение. Специализация способствует в данном случае повышению квалификации и скорейшему приобретению персоналом необходимых практических навыков, упрощает управление подразделением со стороны вышестоящего органа, поскольку уменьшает разнообразие целей, которые орган управления ставит перед управляемым подразделением, и контроль за степенью их достижения. Однако степень специализации подразделений фирмы должна быть ограничена разумными пределами с учетом полной занятости работников, сокращения объемов передаваемой от исполнителя к исполнителю информации и снижения общей величины издержек фирмы.

Структура производственных подразделений фирмы также может строиться исходя из различных принципов специализации. Так каждое производственное подразделение может быть ориентировано на изготовление какого-то одного вида продукции. Такая структура называется *предметно-специализированной.* Преимущество такой организации в том, что управление производственными процессами в этом случае осуществляется в одном подразделении по всем стадиям производственного процесса, а недостатком — многообразие осуществляемых в рамках подразделения технологических процессов, что приводит к необходимости иметь в рамках каждого из производственных подразделений специалистов-технологов и др., функции которых могут быть весьма сходными, а степень загрузки каждого далеко не оптимальна. Аналогичное положение возможно и при решении задач загрузки оборудования, так как при предметной специализации в каждом подразделении может возникать потребность как в специальном оборудовании, ориентированном на выполнение узкого крута операций, так и в универсальном. С точки зрения интересов фирмы в целом, такая ситуация грозит распылением и недостаточно эффективным использованием имеющихся ресурсов.

Альтернативой предметной специализации при выборе организационной структуры производственных подразделений может служить принцип *технологической специализации.* Для такой структуры характерным будет выделение подразделений по

признаку однородности выполняемых технологических процессов (операций). По такому принципу на крупном машиностроительном заводе могут быть, например, организованы обладающие определенной административной самостоятельностью цехи: литейный, кузнечно-прессовый, механический (в котором производится механическая обработка отливок, поковок, штамповок и других деталей), сборочный, окраски и упаковки готовой продукции. Преимущества технологической специализации подразделений проявятся в действительности только при условии, если объем работ каждого из них будет достаточно велик.

В ряде случаев наиболее целесообразной оказывается *смешанная организационная структура*, в рамках которой сочетаются подразделения, выделенные как по технологическому, так и по предметному принципам. Например, на том же машиностроительном заводе с технологической специализацией цехов основного производства может быть образован и цех по производству товаров народного потребления, ориентированный главным образом на использование отходов, образующихся в основном производстве.

На практике могут встретиться и случаи, когда организационная структура фирмы ориентирована на обслуживание определенных групп клиентуры. Такая ситуация может быть характерной для крупных торгово-посреднических фирм и торговых домов, а иногда и для промышленных многоотраслевых концернов, когда производство в них ориентировано на интересы совершенно различных групп потребителей. Так, можно представить себе ситуацию, когда организационная структура органов управления фирмы ориентирована на определенные сегменты рынка.

При использовании такой модели организационно-управленческой структуры управление по производству бытовой техники будет ответственным за решение всех вопросов, связанных со снабжением производственными ресурсами, организацию производства техники и ее приспособление к требованиям конкретных групп потребителей. Отделы же по работе с государственными учреждениями и организациями рыночного сектора будут отвечать за организацию маркетинга и сбыт продукции соответствующим группам потребителей.

Разумеется, выбор той или иной разновидности организационной структуры фирмы целиком определяется ее спецификой. Так, для малых предприятий характерна наиболее простая структура, а иногда и отсутствие четко выделенных структурных подразделений.

От вопросов, связанных с рассмотрением организационных структур фирмы, следует отделять проблематику создания (выбора) организационных схем управления, в которых производится распределение задач, прав и ответственности между конкретными исполнителями.

Сложная, разветвленная и многоступенчатая структура и система управления фирмы выдвигает перед ее высшим руководством одну из важнейших задач - - оценку эффективности функционирования как системы управления в целом, так и ее отдельных относительно самостоятельных звеньев. Вышестоящее звено управления формулирует, как правило, в количественной форме (в виде показателей) набор подлежащих достижению целей. Оценка степени их достижения дается тем или иным методом, путем сравнения вектора целей с вектором фактически достигнутых результатов. Неодинаковая важность отдельных целей учитывается при помощи весовых коэффициентов (коэффициентов значимости), а экономическое содержание конкретных целей (увеличить прибыль, сократить потери от простоев) — при помощи оценок типа «лучше» или «хуже» (достигается учетом знаков при отклонениях фактических значений от эталонных).

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

1.2. АУДИТ КАК ФОРМА ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Предмет и задача аудита

Аудит — это вид профессиональной деятельность по независимой оценке операций организации. Слово «аудит» возникло более двух тысяч лет тому назад и происходит от латинского «audio», что буквально значит «он слышит» или «слушатель», т.е. в самом слове заложен смысл, указывающий, что аудитор должен внимательно выслушать своего клиента и в случае необходимости помочь ему. Иногда профессию аудитора сравнивают с профессией врача, выслушивающего пациентов с целью диагностики состояния их здоровья, а аудитор «выслушивает» их на предмет экономического здоровья субъектов исследования (организации, предприятия, фирмы).

Родиной аудиторского дела считается Великобритания, конец XIX века. Первоначально существовал контроль[1], проводившийся сверху вниз, в процессе которого детально изучались оправдательные документы и проводилась инвентаризация. По мере развития экономики происходило разделение функций между собственниками предприятия, его администраторами и кредиторами. Возросла роль акционеров, которым требовалась гарантия не только сохранности капитала, но и получения дивидендов. Необходимым условием этого являлось правильное ведение учета и эффективное функционирование предприятия. Только **независимый** эксперт-аудитор мог дать заключение о верности и объективности проверенной бухгалтерской отчетности и о вероятности продолжения деятельности предприятия по крайней мере в течение ближайшего периода.

Под контролем понимается учет, проверка. — Прим. авт.

Это послужило толчком к появлению аудита и явилось стимулом к его достаточно быстрому развитию. Динамику целей и методов аудита можно проследить по табл. 2.[1]

Таблица 2.

Цели и методы аудита

Периодизация	Цели аудита	Методы
Первый период — предыстория (до 1850 г.)	Выявление эффективности работы, предотвращение злоупотреблений	Детальная проверка фактов хозяйственной жизни
Второй период — возникновение аудита (1850-1905 гг.)	Выявление злоупотреблений	Проверка по существу (включая тестирование отдельных элементов)
Третий период — формирование профессии (1905-1933 гг.)	Выявление правильности отражения финансового положения клиента	Проверка на соответствие и по существу
Четвертый период — становление профессии (1933-1940 гг.)	Выявление правильности отражения финансового состояния; обнаружение ошибки	Тестирование
Пятый период — современное состоя ние (1940 г. — по настоящее время)	Выявление эффективности внутреннего контроля	Стандартизация процессов проверки

Аудит получил признание во всех экономически развитых странах. До 1929 г. он развивался исключительно на добровольной основе, но после краха рынка ценных бумаг и Великой депрессии стал обязательным. С 1940 года процедуры проверок стали четко проводиться по единым профессиональным стандартам (об аудиторских стандартах пойдет речь ниже).

Что же представляет собой аудит и сторона, в отношении которой он проводится? Существует множество определений понятия «аудит» . Приведем некоторые из них.

[1] Основы аудита. / Под ред. проф. Я.В. Соколова. М.: Бухгалтерский учет, 2000,453 с.

[2] См., например, Шеремет А.Д. Аудит. Учебник. М.; **ИНФРА-М,** 2000, 352с.

Закон РФ «Об аудиторской деятельности» дает следующее определение, которое носит обязательный характер: **«Аудит представляет собой предпринимательскую деятельность аудиторов (аудиторских фирм) по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и других финансовых обязательств и требований экономических субъектов, а также оказанию иных аудиторских услуг»[1].**

Комитет Американской бухгалтерской ассоциации по основным концепциям учета дал несколько более широкое определение аудита: **«Аудит — это системный тшоцесс получении н оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и представляющий результаты заинтересованным пользователям» .**

Данное определение содержит следующие ключевые моменты;

- оценка должна быть объективной, т.е. независимой от влия ния субъективных факторов — администрации, собственни ков, работников компании;
- аудитор определяет степень соответствия данных, представ ленных в отчетности, реальным данным, т.е. выражает свое мнение по поводу верности и обоснованности информации, содержащейся в отчетах, а ие подтверждает абсолютную точность представленных данных;
- проверка совершается в интересах определенных лиц, поэто му аудитор точно определяет, и какой мере проверенные факты соответствуют критериям и стандартам (в междуна родной финансовой отчетности такие критерии общеприня тые принципы бухгалтерского учета).

Это определение позволяет распространить понятие «аудит» на большее число организационных проблем, что и произошло в зарубежном менеджменте в 80-90 г.г. XX столетия, а сейчас получает развитие в России.

' См. Закон РФ «Об аудиторской деятельности», 7 августа 2001г. [2] Робертсон Дж. Аудит. /Пер. с англ. М., 1993. С.4.

Сторона, в отношении которой проводится аудиторская проверка, представляет собой экономический субъект, обязанный составлять бухгалтерскую (финансовую) отчетность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Под экономическими субъектами понимаются (независимо от их организационно-правовых форм и видов собственности) организации, их объединения (союзы, ассоциации, концерны, отраслевые, межотраслевые, региональные и др.), банки и кредитные учреждения, а также их союзы и ассоциации, страховые организации, товарные и фондовые биржи, инвестиционные, пенсионные, общественные и другие фонды, а также граждане, осуществляющие самостоятельную предпринимательскую деятельность. К экономическим субъектам относятся также аудиторские фирмы и аудиторы, работающие самостоятельно.

Итак, предметом аудита может быть одна или совокупность организационно-экономических проблем, связанных с функциональной деятельностью фирмы. Это финансово-хозяйственная деятельность, менеджмент, проблемы социально-трудовой сферы и т.п.

Аудитор — это физическое лицо, отвечающее квалификационным требованиям, установленным законодательством, и аттестованное в установленном порядке на право осуществления аудиторской деятельности, то есть это — специалист, имеющий квалификацию для аудита и способный проводить анализ и оценку таких объектов в системе управления, которые не поддаются непосредственному измерению (см. Приложения 1 и 2).

Аудитируемая (проверяемая) организация или аудитируемое (проверяемое) подразделение — организация или подразделение, *р>* где проводится аудит.

Основная задача аудита — обеспечение клиента аналитической информацией на основе проведенного диагностического исследования. Характеристики диагностического исследования определяют общие направления аудита. Направленность диагностического исследования определяет его возможный инструментарий и методы обследования.

Цель диагностики — детально и глубоко изучить проблему (проблемы), стоящую перед организацией, выявить факторы и силы, влияющие на нее, подготовить всю необходимую инфор-

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

мацию для принятия решения, как организовать работу по ее разрешению. Во многих случаях проведение диагностики позволяет определить пути решения рассматриваемой проблемы, установить, обладает ли организация необходимыми временными, материальными и финансовыми ресурсами, а также технической квалификацией, необходимой для решения проблемы.

Нацеленность аудита на предоставление объективной и профессиональной информации определяет особую полезность аудита как формы диагностики, выделяет его из всей разновидности методов последней.

Аудит и аудиторская деятельность

Аудиторская деятельность (в отличие от аудита) предусматривает и различные аудиторские услуги. Сопутствующие аудиту услуги разделяются на:

- услуги действия (услуги по созданию документов, состав которых установлен в договоре с экономическим субъектом и ранее экономическим субъектом не созданных);
- услуги контроля (услуги по проверке документов на пред мет их соответствия критериям, согласованным аудиторской организацией с экономическим субъектом; контролю веде ния учета и составления отчетности; контролю начисления и уплаты налогов и иных обязательных платежей; тестирова нию бухгалтерского персонала экономического субъекта);
- информационные услуги (услуги по подготовке устных и письменных консультаций по различным вопросам; проведе ние обучения, семинаров, «круглых столов»; информацион ное обслуживание; издание методических рекомендаций).

Аудиторская организация может разработать внутрифирменные стандарты сопутствующих работ и услуг на каждый их вид. Системный подход подготовил почву для развития качественных аудиторских услуг, т.е. аудиторские структуры начали больше заниматься консультационной деятельностью, чем непосредственно аудитом.

Аудит и аудиторская деятельность различаются и по результатам. Результатом аудита могут быть выводы о состоянии отчетности (в первую очередь финансовой), ее достоверности и з аконности, а результатом аудиторских услуг — возможное состояние объектов в будущем, т.е. прогнозные экономические показатели, качественные характеристики организационной структуры управления, системы учета и контроля.

Итак, аудиторская деятельность — это предпринимательская деятельность по проведению собственно аудита и оказанию сопутствующих ему консультационных работ и услуг[1].

Аудит — вид коммерческой активности — в отличие от консультирования, обеспечивает свой коммерческий успех исключительно строгим следованием принципам аудиторской деятельности. Исторически профессиональный аудит стал формироваться как следствие развития консультационных услуг. Консультанты учитывают стандарты, нормативы, методики, указания, нормы и правила, а аудиторы их строго придерживаются.

Консультирование — это «любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это»[2]. Иначе говоря, под консультированием понимается любая внешняя попытка «изменить или улучшить ситуацию» при отсутствии непосредственного управления ею. «Большинство штатных работников в сущности являются консультантами, даже если они себя официально консультантами не называют»[3]. Управленческое консультирование — это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений» .

[1] См. А.Д. Шеремет, 0.П. СуЙц. Аудит. Учебник. М: ИНФРА-М, 2001, 352с.

[2] Steele F. Consulting for organisaiional change. 1975. p. 3.

[3] Block P. Flawless consulting: A guide to geting your expertise used. 1981. p. 2.

Greiner L.E. Mctzger R.O. Consulting to management. 1983. p. 7.

И если аудитор является лицом, аттестованным в установленном порядке', то в области консалтинга Россия делает только первые шаги к сертифицированию консультационной деятельности.

Главный критерий успешности и эффективности работы консультанта — уровень удовлетворения потребности клиента в осуществлении какого-либо управленческого решения в рамках своей организации. Чтобы такое решение состоялось, рекомендации консультанта должны быть качественными и как минимум не наносить вреда своему клиенту. Эти и другие стандарты деятельности консультанта фиксируются в Профессиональном кодексе.

Международная организация по стандартизации (ISO) в 1987 г. разработала стандарты системы качества ISO 9000, ISO 9001:94, позволяющие сертифицировать работу консалтинговых компаний. Такой международный сертификат получила пока единственная российская консалтинговая компания «Бизнес Консалтинг Групп» (БКГ)

Сейчас в России есть только один документ, удостоверяющий квалификацию консультанта -- диплом Школы консультантов по управлению (ШКУ) Академии народного хозяйства (АНХ) при Правительстве РФ. Этот диплом выдается пожизненно, а сертификация требует подтверждения через 3-4 года, Значит, вопрос об экспертизе управленческого консалтинга назрел и разрешение этой проблемы поручено Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).

Международная организация труда (МОТ) с момента своего появления уделяла значительное внимание развитию служб управленческого консультирования и распространению опыта эффективного оказания консультационных услуг в странах-участницах. В рамках проектов технического сотрудничества МОТ помогала многим странам-участницам организовывать местные консультационные службы для различных секторов экономики и готовить преподавательские кадры и консультантов по вопросам управления.

[1] В Законе РФ «Об аудиторской деятельности» одним из условий для деятельности аудиторской организации является наличие не мев^ее пяти аттестованных аудиторов. 38

Примечание:

Международная организация труда (МОТ) — межправительственная организация; создана в 1919 г. по решению Парижской мирной конференции как автономная организация Лиги (устав МОТ утвержден как ч. ХШ Версальского мирного договора 1919г.). В 1946г. МОТ стала первым специализированным учреждением ООН. К 1999 г. в МОТ входило более 200 государств (в т.ч. Россия). Деятельность МОТ распространяется в основном на четыре сферы:

- улучшение условий труда и жизни;
- стимулирование занятости;
- раскрытие потенциала рабочей силы;
- развитие социальных институтов.

Для выполнения своих задач МОТ пользуется тремя дополняющими друг друга методами:

1) установление международных норм и контроль за их соблю дением (Международный Трудовой Кодекс);
2) техническое сотрудничество (Программы и Проекты затра гивают различные регионы планеты и концентрируются на следующих основных областях: развитие, подготовка кадров, условия и гигиена труда, трудовые отношения и т.п.);
3) исследовательская работа, подготовка документации и рас пространение информации.

Россия приняла не себя международные обязательства в области регулирования трудовых отношений (правительство - предприниматели - трудящиеся), к другим соглашениям Россия намерена присоединиться. Из 181 конвенций МОТ к 1999 г. Россия ратифицировала 55 конвенций, из которых действуют 48.

Итак, аудит и консультирование смежные области профессиональной деятельности. Занимаясь вопросами совершенствования исследуемой деятельности, аудиторы выполняют консультативную работу. Неукоснительно следующая профессиональным аудиторским стандартам консультативная работа, по сути, может быть названа аудитом.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Между ними существуют как сходство, так и различия. Сходство связано с техникой проверки. Основные различия состоят в целях, методах и пользователях полученных результатов.

Ревизор приходит в организацию с установкой: определить законность хозяйственных операций и выявить те из них, которые выходят за рамки требований действующих регулятивов. Задача аудитора — определить, насколько верны данные отчетности с точки зрения их соответствия действиям и событиям, имевшим место в прошлом и определив ошибки или злоупотребления, довести сведения о них до заинтересованных пользователей и предложить пути возможного ухода от них в будущем.

По данным ревизии действия, нарушающие закон, предполагают наложение взыскания. Аудитор же, выявив подобные факты, только сообщает о них собственникам клиента.

Ревизор требует максимальной гласности, тогда как аудитор должен соблюдать конфиденциальность.

Клиент не выбирает ревизора, действия которого подпадают под административное право, выражая вертикальные связи. Аудитора клиент выбирает сам, их отношения регулируются гражданским правом, выражающим горизонтальные связи.

Таким образом, контроль (ревизия) существовал всегда, аудит же является развитием контроля и не отменяет, а дополняет ревизию.

Наибольший потенциал аудит имеет при осуществлении управленческих усилий в рамках выполнения контрольной работы, как необходимого элемента системы управленческой работы. Исходя из сказанного, аудит может быть также назван формой осуществления контроля, как функции управления.

Контроль — это «одна из функций управления, представляющая собой систему наблюдения и проверки функционирования управляемого объекта с целью оценить обоснованность и эффективность принятых управленческих решений, выявить степень их реализации, наличие отклонений и неблагоприятных ситуаций, о которых целесообразно своевременно проинформировать компетентные органы, способные принять меры к улучшению положения дел» . Среди видов контроля можно выделить административный, технический, хозяйственный, финансовый, экономический,экологический.

Становление аудита в России[1]

Аудит возможен только в странах с развитой рыночной экономикой. Если таковая отсутствует, то отсутствует и аудит. Вместо него господствуют различные виды контроля. В России потребность в создании института профессионального независимого контроля возникла под влиянием развития предпринимательства и рынка капиталов, стремления растущих организаций к саморегулированию и необходимости создания условий, обеспечивающих экономическую устойчивость, гарантии собственникам и кредиторам сохранности их вложений.

В разные периоды истории России делались попытки узаконить полную независимость проверяющего от проверяемого и переустроить контроль на началах, которые приблизили бы его к типу контрольных учреждений в конституционных странах (например, издание Указа от 14 апреля 1906г., в котором было разъяснено, что «ревизионная деятельность государственного контроля ни в каком отношении не подлежит компетенции Совета Министров»).

В 1917 г. при Временном правительстве существовал рабочий контроль. В 1918 г. советское правительство создало Народный комиссариат по государственному контролю с учетно-контрольными коллегиями во всех губерниях и регионах. На них возлагалась проверка отчетов учреждений, их текущая и внезапная ревизия. С 1920 г. этот комиссариат неоднократно подвергался реорганизации: 1920г. Народный комиссариат Рабоче-крестьянской инспекции (РКИ), 1934 г. — Комиссия советского

Шохин С.О., Воронина Л.И. «Бюджетно-финансовый контроль и аудит. Теория и практика применения в России. Научно-методическое пособие. М., 1997. С. 7.

В России звание аудитора было введено Петром I. Должность аудитора совмещала в себе некоторые обязанности делопроизводителя, секретаря и прокурора. Аудиторов в России называли присяжными бухгалтерами.

контроля, 1940г. — Народный комиссариат государственного контроля, 1946г. -- Министерство народного контроля СССР, 1965 г. -- Комитет народного контроля СССР и Комитет партийного контроля при ЦК КПСС, КРУ Министерства финансов СССР. Штат контролирующих органов стремительно возрастал, и чем больше становилось контролеров, тем больше требовалось тех, кто проверял бы правильность их работы.

Правительство время от времени предпринимало попытки скоординировать и улучшить контрольно-ревизионную работу. Но только проводимая в стране перестройка существенно изменила задачи и структуру контроля.

После появления предприятий и организаций, не являющихся собственностью государства, встал вопрос о том, кто должен проверять их финансовую деятельность. В это время данным правом обладало только КРУ Министерства финансов СССР. В Положении об этом управлении записано, что оно осуществляет ревизию государственных, кооперативных и общественных предприятий и организаций. Однако о совместных предприятиях там не упоминалось.

Такого рода услугами занимались хозрасчетный финансово-экономический центр Научно-исследовательского финансового института, кооперативы «ОРКОН» при Ленинградском объединении бытовых услуг «Невские зори», «Бухгалтерский учет» при Мосгорисполкоме и др. Особенность этих фирм в том, что они созданы при различных государственных структурах.

В 1987 г. в стране возникла первая аудиторская фирма «Инаудит». И с этого времени начинается движение к созданию аудита — независимого контроля[1]. Строго говоря, Инаудит не могла считаться независимой — ее учредителями выступали Министерство финансов СССР (55% уставного капитала), Министерство торговли СССР (10%) и другие организации.

Временем создания подлинного аудита в нашей стране можно считать 1990 год, когда принятие соответствующих законов позволило создавать аудиторские фирмы в форме товарищества с

[1] Подробнее о становлении и развитии аудита в России см.: Данилевский Ю.А. Аудит в России — реалии сегодняшнего дня (странички истории) //АиН.— 1995, — №3(12), с. П.

ограниченной ответственностью (ТОО), что давало возможность снизить размер уставного капитала, число членов товарищества, проводить отдельные виды работ дома. В это время были зарегистрированы аудиторские фирмы «Контакт», «Руфаудит». Их учредительные документы предусматривали проведение проверок финансово-хозяйственной деятельности предприятий любых организационно-правовых форм и видов собственности с целью подтверждения достоверности и реальности их бухгалтерской отчетности, а также консультационных услуг по вопросам финансовой, правовой, хозяйственной и коммерческой деятельности.

В это же время на аудиторском рынке России появилась «большая шестерка» западных аудиторских фирм[1]. В январе 1990 г. образовано совместное предприятие «Эрнс энд Янг Внешаудит». Его специалисты стали проводить проверки на совместных предприятиях и в других фирмах по их просьбе вне зависимости от их расположения или принадлежности.

К концу 1991 г. стали активно разрабатываться проекты нормативных документов об аудите, началась аттестация лиц, желающих заняться аудиторской деятельностью.

Этот подход дал положительные результаты: была создана система подготовки аудиторов, разработаны методические пособия, открыты специальные кафедры. Аудит, как метод принятия управленческих решений стал эффективно использоваться при осуществлении стратегического и оперативного управления, при выполнении всех управленческих функций, при проведении технической работы по управлению персоналом. Однако действующая система аудиторской деятельности имеет, особенно на практике, существенные недостатки, связанные в основном с неподготовленностью к восприятию понятия аудита общества в целом, руководителей, менеджеров и бухгалтеров.

7 августа 2001 г. Президент России подписал Закон «Об аудиторской деятельности», в соответствии с этим законом планируется создание единого Федерального органа для регулирования

С 1998 г. «большую шестерка» из-за слияния двух фирм превратилась в «большую пятерку» и объединяет фирмы: Price Waierhousc Coopers, Andersen Worldwide, Ernst and Young, KPMG, Debitte Touche Tohmatsu International.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)



деятельности аудиторско-консалтинговых групп, а также оговариваются условия для деятельности аудиторской организации на .территории РФ. Негосударственное регулирование аудиторской деятельности будут осуществлять профессиональные аудиторские объединения., в компетенцию которых войдет и проверка качества работы индивидуальных аудиторов и аудиторских организаций.

В первом полугодии 2001 г. объем выручки 100 крупнейших российских аудиторско-консалтинговых компаний увеличился на 64,7% по сравнению с тем же периодом 2000 г., а средняя почасовая ставка аудиторов и консультантов, взвешенная по рангу, возросла соответственно в два раза.

Сегодняшнюю структуру рынка аудиторских и консалтинговых услуг характеризуют данные, приведенные в табл. 3[1].

Таблица 3.

Структура рынка аудиторских и консалтинговых услуг, %

Услуги	2000 год	2001 год
Оценочная деятельность	5,9	7
Юридический консалтинг	4,9	5,5
Информационные технологии — Интернет	3	2,8
Информационные технологии — управление	3,4	3,7
Маркетинг + PR	1	0,5
Производство товаров и услуг	0,6	1,8
Персонал	0,8	0,6
Налоговый консалтинг	12,3	10,3
Финансовое управление	7,8	8,7
Стратегическое планирование	3,3	4,6
Остальные услуги	1,7	1,5
Банковский аудит	4,6	4
Аудит страховых организаций	1,7	1,1
Инвестиционный аудит	2,6	1,1
Общий аудит	46,4	46,8

Общественная потребность в аудиторских услугах обусловлена необходимостью объективной и профессиональной информации при принятии управленческих решений. Потребители аудиторской информации — владельцы, партнеры, правительство, налоговые органы, работники организации, кредиторы и другие внешние заинтересованные пользователи. Исполнители — независимые аудиторы, выполняющие проверку отчетности на договорных началах.

[1] Российская бизнес-газета, 2001, 28 августа, с. 8.

Проблема информационного риска

Наличие устойчивого спроса на аудиторские услуги определяется наличием информационного риска. Для финансового аудита «информационный риск — это вероятность того, что в финансовых отчетах, публикуемых компанией, содержатся ложные или неточные сведения. Аудитор должен подтвердить достоверность публикуемой финансовой информации; это позволяет пользователям рассчитывать на то, что информационный риск невелик»[1]. Последствия решений, принимаемых пользователями финансовой информации, могут быть очень значительны. Это предъявляет исключительные требования к достоверности и полноте получаемой посредством финансовых отчетов информации.

Аналогичная потребность в достоверной информации и возможность ее удовлетворения работой независимых аудиторов существует и в других областях принятия управленческих решений. Принимаемые решения могут быть правильными, т.е. соответствовать ситуационным условиям, если информация достоверная. В широком смысле достоверная информация (например, годовой финансовый отчет коммерческой организации) целостно характеризует состояние объекта проверки в отношении ее предмета, раскрывая системность отношений объекта (с позиций исследуемого предмета) с факторами ситуации и позволяя принимать на ее основе управленческие решения. Во многом ошибочное первичное внимание к финансовым вопросам (финансовое состояние является следствием, а не причиной проблем организации) привело к абсолютному лидерству финансового направления аудиторской деятельности.

Робертсон Дж. Аудит. Пер. с англ. М-, 1993. С. 4-6.

Регулирование аудиторской деятельности

Исключительная важность работы по диагностическому исследованию требует подкрепления ее эффективности использованием определенных правил, позволяющих обеспечить достоверность получаемой информации, надежность и профессионализм процедур. Работа аудитора должна быть организована в соответствии с документами, относящимися к двум группам:

- государственные законодательные акты;
- аудиторские стандарты и другие регулятивы.

и) Правовые основы аудита

Результаты аудиторской проверки основа множества экономических решений, поэтому аудит во всех странах достаточно жестко регулируется. Правовую основу аудита составляют документы четырех уровней:

- нормативные документы, отражающие обязательные и не преложные требования для каждого аудитора;
- .правила (стандарты) аудиторской деятельности (см. ниже) — профессиональные рекомендации, рассматриваемые как эта лон качества и добросовестности проводимых аудиторами работ;
- договоры, т.е. соглашения двух или нескольких лиц об уста новлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей (ГК РФ, ч.1, ст. 420). Эти соглашения не могут нарушать требований нормативных документов ни при каких обстоятельствах и только в исключительных случаях могут противоречить стандартам;
- профессиональное регулирование, в основном включающее этические нормы, зафиксированные в специальном кодексе. Как и любые требования морали, данные нормы не могут быть обязательными для суда или арбитража. Однако пове дение аудитора предполагает, что в своих решениях **он не** отклоняется от принятых профессиональных норм.

В Российской Федерации организацию государственного регулирования аудиторской деятельности осуществляет Комиссия по аудиторской деятельности при Президенте Российской Федерации. Положение о Комиссии утверждает Президент Российской Федерации, назначающий также ее председателя.

Основной документ, регулирующий аудиторскую деятельность -- Закон Российской Федерации «Об аудиторской деятельности» — определяет правовые основы осуществления аудиторской деятельности как независимого вневедомственного финансового контроля. Он применяется при осуществлении аудиторских проверок деятельности всех экономических субъектов, созданных в соответствии с законодательством РФ, а также органов государственной власти всех уровней о органов местного самоуправления.

б) Аудиторские стандарты

Задачу регулирования аудиторской деятельности, поддержания высокого качества аудиторских проверок призваны решать аудиторские стандарты. Слово «стандарт» буквально переводится как образец, т.е. в нашем случае это набор общепринятых требований к работе аудитора. Аудиторские стандарты представляют собой конкретизацию для определенного направления аудиторской деятельности (предмета аудита) положений аудиторской теории.

Стандарты устанавливают минимальный уровень исполнения и качества, которого ожидают от аудитора их клиенты и общественность, т.е. они мера качества исполнения работы. Аудиторские стандарты должны быть неизменными независимо от спектра деятельности.

Аудиторские стандарты формируют единые базовые нормативные требования к качеству и надежности аудита, обеспечивающие при их соблюдении определенный уровень гарантии результатов проверки. По мере изменения экономической ситуации в стране стандарты подвергаются периодическому пересмотру.

На базе аудиторских стандартов формируются учебные программы для подготовки аудиторов и единые требования к проведению экзаменов на право заниматься аудиторской деятельностью.

Аудиторские стандарты являются основанием для доказательства в суде качества проведения аудита и определения меры ответственности аудиторов.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Стандарты определяют общий подход к проведению аудита, масштаб аудиторской проверки, виды отчетов аудиторов, вопросы методологии, базовые принципы, которым должны следовать все представители этой профессии, независимо от условий, в которых проводится аудит.

Стандарты:

- обеспечивают приемлемое качество аудиторской проверки;
- способствуют внедрению в аудиторскую практику новых на учных достижений;
- помогают пользователям понять процесс аудиторской про верки;
- повышают престиж профессии;
- облегчают аудиторам ведение переговоров с клиентами;
- обеспечивают взаимосвязь отдельных элементов аудиторско го процесса.

В основе аудиторских стандартов лежат постулаты -- аксиоматические положения аудиторской теории, помогающие понять содержание аудиторских стандартов. Следовать постулатам нужно с учетом конкретных обстоятельств аудиторской деятельности. В определенных условиях постулат может стать ложным, и действовать в соответствии с ним (не принимая во внимание конкретных обстоятельств) — значит, халатно относиться к выполнению аудиторской проверки. Можно выделить следующие постулаты, установления которых, распространяются на аудиторскую деятельность в целом:

- вероятное столкновение интересов. Всегда существует веро ятность столкновения интересов аудитора и руководителей (специалистов) оцениваемого предприятия. От аудитора тре буется естественный скептицизм по отношению ко всем су щественным фактам, предоставляемым работниками иссле дуемой организации.
- ограничения на другие виды деятельности, которыми может заниматься аудитор. Если дополнительные, по отношению к аудиту, услуги, оказываемые аудитором, препятствуют осу ществлению аудиторской деятельности, то это может нега тивно отразиться на его репутации.

- профессиональные обязательства. Аудитор несет ответственность как перед нанимающим его клиентом, так и перед третьими сторонами, использующими аудиторские отчеты. Причем, кроме моральной, в большинстве случаев аудитор несет прямую материальную ответственность перед заинтересованными пользователями результатов аудиторской работы. Международная федерация бухгалтеров разработала и утвердила международные нормативы аудита, включающие 29 стандартов по аудиту и 4 сопутствующих стандарта . Международные стандарты аудита (МСА) предназначены для применения при аудите финансовой отчетности. Кроме того, МСА, адаптируемые по необходимости, применяются при аудите иной информации и предоставлении сопутствующих услуг. В частности, рассмотренные в следующих главах управленческий аудит и аудит персонала также строго соблюдают аудиторские стандарты.

В каждой стране существуют еще **национальные** аудиторские стандарты — набор стандартов по проведению аудита, определенных законом, нормативными актами или уполномоченным органом на уровне страны.

Одно из существенных отличий российской системы от принятой в западных странах в том, что регулятивы (инструкции) издаются у нас не профессиональными организациями, а Министерством финансов РФ, Центральным банком РФ, Федеральной службой России по надзору за страховой деятельностью. Это влечет за собой значительное влияние государства на аудиторскую деятельность, что подтверждается и тем фактом, что российские аудиторские стандарты должны быть в обязательном порядке одобрены Комиссией по аудиторской деятельности при Президенте Российской Федерации.

Подготовку и принятие аудиторских стандартов осуществляет Комиссия по аудиторской деятельности при Президенте РФ. В Российской Федерации предполагается ввести в действие 39 правил (стандартов) аудиторской деятельности[2]. Национальные

[1] См. Международные стандарты аудита. Пер. с английского, IFAC, New York, 1999,699стр.

[2] Подробнее см., например, учебник Основы аудита. Под ред. проф. Я.В. Соколова, М.: Бухгалтерский учет, 2000, с. 98-104.

стандарты, основываясь на международных стандартах, учитывают наши национальные особенности в учете и контроле и специфику перехода страны к рыночной экономике.

Все стандарты разделены на три основные группы: » общие стандарты, определяющие уровень квалификации аудитора, степень его независимости;

- стандарты проведения аудиторской проверки, устанавливающие необходимость планирования работы аудитора, изучения и оценки систем бухгалтерского учета и внутреннего контроля, получения доказательств и др.;
- стандарты составления отчета, предусматривающие виды проверяемой бухгалтерской отчетности, соответствие ее принятым нормативным документам, разграничение функций аудитора и администрации организации-клиента, содержание отчета аудитора и др.

Аудит строит свой коммерческий успех на характеристике неукоснительного соблюдения стандартов. Эффективность всех видов аудита оценивается на основе соответствия его характеристик стандартам аудита.

Принципы проведения аудита'

Кроме соблюдения стандартов, аудиторская деятельность подчиняется следующим основным принципам.

1. Этика поведения. Наряду с требованиями человеческой этики, аудиторам следует придерживаться требований этики профессиональной, примером которой являются следующие положения:

- обязанности (выполняя свои обязанности следует проявлять высокие профессиональные и моральные принципы);
- интересы общества (следует принять на себя обязательство действовать в интересах общества, оправдывая его доверие и показывать высокий профессионализм);
- честность (честно выполнять свои профессиональные обязанности);
- объективность и независимость (выполняя профессиональные обязанности, следует сохранять объективность и быть

свободным от столкновения интересов, следует быть независимым и формально и фактически);

- надлежащее внимание (необходимо соблюдать технические и этические профессиональные стандарты, стремиться к по стоянному улучшению качества услуг и, выполняя профес сиональные обязанности, использовать все свои профессио нальные способности);
- объем и виды услуг (при их определении следует соблюдать требования стандартов).

2. Независимость . В теории и практике аудита независимость — это объективность и честность суждений. Общественное признание профессионального статуса аудиторов основано на признании их независимости. Независимость необходима для обеспечения эффективности аудита. Аудитор обязан иметь возможность оценивать любую ситуацию, говорить правду и предлагать честные и объективные рекомендации, относительно того, что следует делать клиенту, не задумываясь о том, как это могло бы повлиять на его собственные интересы. Независимость аудита обеспечивается посредством:

- финансовой независимости — аудитор профессионально вы полняет свою работу с заранее оговоренной достойной опла той. Опыт эффективной аудиторской деятельности показы вает: не следует попадать в финансовую зависимость от клиента, поскольку это снижает качество предоставляемых услуг, их объективность и профессионализм и отрицательно влияет на рыночные позиции аудитора.

» административной независимости, т.е. независимости аудитора от административных решений клиента и неподчиненность последнему.

- политической независимости, невозможности влиять на ре шения аудитора, используя политическую власть, связи и аналогичные способы воздействия.

В Российской Федерации требования независимости при осуществлении финансового аудита определены Указом Президента РФ от 22.12.93 г. № 2263 «Об аудиторской деятельности в Российской Федерации».

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

• эмоциональной независимости -- предполагает сохранение отчужденности аудитора, независимо от его чувств к представителям организации-клиента.

В целях обеспечения дополнительных гарантий независимости аудиторских фирм при осуществлении ими аудиторской деятельности постановлением Правительства РФ «Об утверждении нормативных документов по регулированию аудиторской деятельности в Российской Федерации» от 6 мая 1994г. №482 установлено, что аудиторские фирмы осуществляют свою деятельность при условии, если в их уставном капитале доля, принадлежащая аттестованным аудиторам и (или) получившим лицензии аудиторским фирмам, составляет не менее 51%.

3. Профессионализм — это обязательность владения необходимым объемом знаний и навыков, позволяющих аудитору квалифицированно и качественно оказывать профессиональные услуги.

Аудитор должен обладать навыками для работы по общению с людьми и обмену опытом, выявлению и решению проблем, связанных с оцениваемой деятельностью, нахождению нужной информации, осуществлению анализа и синтеза, планированию изменений, разработке предложений по совершенствованию работы, преодолению сопротивления изменениям, помощи в передаче более совершенных методов. Аудиторская организация должна привлекать подготовленных, профессионально компетентных специалистов и контролировать качество их работы для обеспечения квалифицированного проведения аудита. Аудиторская организация не должна оказывать услуги, выходящие за рамки профессиональной компетентности и пределы ее полномочий в соответствии с имеющимися лицензиями на осуществление аудиторской деятельноети^Л

Сформулируем основные правила поведения аудитора. 1. *Изначально аудитор должен быть настроен на положительный результат аудита.* Каждый раз, приступая к работе, аудитор должен исходить из предположения, что объект его обследования организован и функционирует в соответствии с предъявляемыми к нему требованиями. Это подобно презумпции

невиновности, под которой в правовой практике понимается признание факта юридической достоверности, пока не будет доказано обратное. Другими словами, исходная психологическая установка аудитора на каждый аудит должна быть позитивной, а не негативной. Такой подход к аудиту коренным образом отличает его от порочной практики различного рода проверок, столь широко распространенные в командно-административной экономике и которые обычно априори рассматривали лиц, связанных с объектом проверки, как виновников установленных нарушений.

2. *Всем своим поведением аудитор должен демонстрировать сотрудникам аудитируемого подразделения, что свою главную задачу он видит в сборе убедительных доказательств и в пред ставлении объективного заключения о состоянии аудитируемого объекта, а нее обнаружении несоответствий.* Такая позиция способствует повышению доверия к работе аудитора со стороны персонала аудитируемого подразделения и обеспечивает боль шую открытость при представлении ему информации о состоя нии аудитируемого объекта.

3. *Аудитор должен уметь убедить сотрудников аудитируе мого подразделения, что проведение аудита выгодно для под разделения.* Исходя из этого аудитор должен доказывать, что устранение причин каждого обнаруженного в ходе аудита несо ответствия будет способствовать улучшению деятельности ауди тируемого подразделения. Чем успешнее будет решаться эта за дача аудитора, тем эффективнее станет его взаимодействие с сотрудниками аудитируемого подразделения.

4. *Предмет аудита — деятельность, а не осуществляющие ее сотрудники.* Аудитор ищет факты, а не несоответствия и их виновников; анализирует и оценивает факты, а не личные досто инства и недостатки сотрудников. В соответствии с этим аудитор не должен вступать в обсуждение поведения тех или иных пер сон и в определение степени их виновности в обнаруженных не соответствиях.

5. Аудитор должен уметь слушать. И в самом деле — это одно из важнейших его умений. Восточная мудрость гласит: «Истина лежит не в устах говорящего, а в ушах слушающего».

Внимательно слушая собеседника, аудитор не только получает нужную ему информацию, но и внушает собеседнику доверие, располагая его к себе. В этом случае аудитор как бы «раскрывает» собеседника и получает наиболее важные сведения.

Умение слушать включает в себя и способность фильтровать полученную информацию, беречь свой мозг от его перегрузки избыточной информацией.

Вместе с тем, передавая информацию аудитируемым сотрудникам, аудитор должен иметь в виду, что среди них могут быть и люди, не умеющие слушать.

6. *В ходе общения аудитору следует полностью концентри роваться на высказываниях собеседника*. Длительные или особо важные высказывания собеседника целесообразно подытоживать — чтобы быть уверенным в правильности понимания. Это по зволит избежать недоразумений, связанных с неправильным по ниманием собеседника, и продемонстрировать ему, что сказан ное нм вызывает интерес у аудитора. Аудитор должен выражать поддержку собеседнику как на словах (используя, например, по ощрительные выражения типа: «Да, я вас понимаю»), так и язы ком мимики и жестов.

Аудитору не следует бояться молчания собеседника. Целесообразно дать собеседнику время подумать и использовать возникшую паузу, чтобы передать собеседнику заинтересованность в его информации и потребность узнать больше.

7. *Аудитор должен направлять беседу (опрос) в нужное рус ло по заранее обдуманному плану*. Он не должен допускать си туации, способной сбить его с толку. Для этого беседу следует вести конкретно, не отвлекаясь на посторонние темы, не допус кать общих фраз. Время от времени целесообразно делать корот кие перерывы, в ходе которых можно расслабиться, поговорить о не относящихся к делу вещах.

8. *При общении с сотрудниками аудитируемого подразделе ния аудитор не должен допускать никаких эмоциональных «всплесков»*. В любых ситуациях следует сохранять спокойствие и деловой тон, не поддаваясь эмоциям. Надо терпеть отговорки или запальчивость собеседника. И тем более следует избегать агрессивности со своей стороны.

Нельзя позволять себе пренебрежительных жестов, даже в минуты крайнего раздражения (ничто так отрицательно не влияет на атмосферу беседы, как пренебрежение к аргументам собеседника).

Нельзя вступать в открытый и грубый спор с собеседником, даже если он явно не прав и продолжает настаивать на своей точке зрения: психологи свидетельствуют, что эмоциональный спор никого не убеждает, а лишь вызывает раздражение спорящих и заводит их общение в тупик.

9. *Аудитору не следует акцентировать внимание сотрудни ков аудитируемого подразделения только на негативных поло жениях, обнаруженных в ходе аудита*. Целесообразно отмечать и позитивные моменты, чтобы не лишать проверяемых побуди тельных мотивов к улучшению работы.

10. *При оценке значимости обнаруженных несоответствий аудитор должен прислушиваться к мнению профессионалов*. Главное — обнаружение несоответствия, а не определение его значимости. В сомнительном же случае обнаруженное несоот ветствие следует отметить без определения его значимости.

11. *Общаясь с аудитируемым персоналом аудитор должен создавать атмосферу доброжелательности и сотрудничества*. Никогда не следует демонстрировать свою независимость по от ношению к персоналу, что может стать причиной отчуждения и недоброжелательности. Наоборот, необходимо всячески способ ствовать возникновению и углублению общих профессиональ ных интересов между собой и персоналом. Целесообразно мыс ленно ставить себя на место аудитируемого и помнить о том, что никто не любит находится в этой роли.

12. *Аудитор не должен предумышленно демонстрировать свою компетентность или экзаменовать (проверять грамот ность) собеседника*. Недопустимо давать высказываниям собе седника оценки типа: «Ведь это явная глупость» или делать та кие категорические заявления: «Это же всем известно», «Нет, дело обстоит совсем иначе».

Подобная манера поведения способна «подавить» собеседника и сделать его «замкнутым» для «добывания» аудитором необходимой информации. Предпочтительна более мягкая реакция

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

аудитора на ошибочные суждения собеседника типа: «Полагаю, что ваше понимание проблемы не совсем правильно» или «Давайте посмотрим на проблему следующим образом».

Зачастую аудитору трудно избежать поучающего (менторского) тона и играть лишь роль собирателя фактов. В деятельности аудитора важнее не поучать, а констатировать упущения собеседника и наводить его на поиск правильных решений. Производственник не терпит менторского тона, ему не нравится, когда беседа ведется по принципу «взрослый — ребенок».

Аудитор не должен говорить слишком много (не более 20% всего времени беседы), поскольку во время своей речи аудитор не получает никакой информации.

13. *Аудитор должен побуждать своих собеседников к поиску правильных решений.* Это достигается путем разъяснения допущенных ошибок. Побуждая собеседников к поиску правильных решений, аудитор не только повышает свой авторитет в их глазах, но и подтверждает тезис: аудит выгоден аудитируемому подразделению. Если аудитору не удается избежать спора, ему следует сохранять выдержку и продемонстрировать профессиональные знания и убежденность.

14. *Аудитор дояжен признавать и одобрять все, заслуживающее доверия.* Подозрительность, сомнения не должны брать верх над объективностью оценок аудитора. Во всех случаях, когда аудитором установлена эффективность неформальных процедур, они должны быть одобрены и рекомендованы для надлежащего документирования. Целесообразно, чтобы положительная оценка аудитора была сделана публично, например, на заключительном совещании. Аудитор не должен бояться хвалить.

15. *Аудитору следует избегать резкого тона замечании и оценок.* Предпочтительны замечания типа: «Мы внимательно изучили все представленные вами документы по проектированию, но не нашли в них документа, отражающего критерии оценки качества проекта. Просим включить эти критерии в Руководство по качеству». Следует избегать формулировок, осложняющих беседу. Вместо «Я считаю...» целесообразно спросить: «Вы не находите, что...»; вместо «Сейчас я вам, наконец, докажу...» лучше сказать «Сейчас вы сможете убедиться в том, что...».



16. *Аудитор должен быть готов к различным уловкам персонала аудитируемого подразделения, ведущим к потере времени и отвлечению от решения стоящих перед аудитором задач.* Это может выражаться в попытках вовлечь аудитора в разговоры на отвлеченные темы, заставить аудитора ждать прихода сотрудников для беседы или предъявления необходимых документов, приукрасить состояние дел перед началом аудита и др.

В случае явной затяжки времени аудитору следует поставить в известность руководителя аудитируемого подразделения о продлении срока аудита. В случае сокрытия запрашиваемых документов аудитор, не теряя времени, должен перейти к рассмотрению других документов. При попытке приукрасить состояние дел аудитору следует установить их фактические состояние с помощью соответствующих вопросов и обратить на это внимание сотрудников аудитируемого подразделения.

17. *При открытом сопротивлении или личной враждебности по отношению к аудитору со стороны сотрудников аудитируемого подразделения аудитор должен об этом проинформировать главного аудитора или руководителя службы качества.*

Получив такую информацию, главный аудитор должен принять меры, чтобы аудит был завершен, хотя и другим аудитором.

Для оценки или самооценки способностей аудитора с точки зрения этических особенностей его работы могут быть использованы данные табл. 4.

Аудиторы сталкиваются с множеством меняющихся обстоятельств, поэтому они должны уметь распознавать общие тенденции и обычные причины проблем, иметь хороший шанс найти правильное решение; уметь подходить к новым проблемам и возможностям, постоянно следить за литературой по проблемам оцениваемой деятельности, включая разработки в университетах и научных институтах, иметь широкий взгляд на исследуемые проблемы в их взаимосвязи с проблемой общеорганизационной эффективности. В финансовой сфере «предполагается, что благоразумный практик (аудитор) знает теорию и практику аудита, имеет определенный уровень подготовки, опыта и квалификации, необходимых независимому аудитору, может распознать нарушения установленных норм и информирован о последних исследованиях, касающихся выявления этих нарушений.

Таблица 4.

Основные черты характера и практические **умения,** необходимые аудитору[1]

Требования к способностям аудитора	Черты характера аудитора	Практические умения
Способность слушать собеседника	Внимательность Сосредоточенность Терпеливость	Умение показать собеседнику, что его информация полезна и вызывает интерес. Умение не отвлекаться на посторонние темы
Способность направлять беседу в нужное русло	Методичность	Умение методически правильно строить беседу. Умение предотвращать ситуации, способные «сбить с толку». Умение вести беседу конкретно, не допуская общих фраз. Умение побуждать собеседника к верному пониманию предмета беседы
Способность избегать полемики	Выдержанность (уравновешенность) Собранность	Умение сохранять самообладание (самоконтроль). Умение перевести обсуждение на более спокойный лад {быстро переключаться с одной темы на другую). Умение сохранять деловой тон, не поддаваться эмоциям. Умение предупреждать попытки собеседника перейти от рассмотрения предмета аудита к личностным характеристикам работников аудитируемого п одра! деления
Способность создавать атмосферу доброжелательства и сотрудничества	Доброжелательность Контактность Уважительность к собеседнику Тактичность	Умение внушать к себе доверие. Умение демонстрировать уважительное отношение к ауди-тируемому персоналу вне зависимости от состояния работ в подразделении Умение избегать менторского тона и разговора по принципу «взрослый - ребенок».

См. Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе международных стандартов ИСО — СПб.: Изд-во СПб картфабрики ВСЕГЕИ, 1999,с.206-207

Продолжение табл. 4

Требования к способностям аудитора	Черты характера аудитора	Практические умения
		Умение аккуратно обращаться с документами аудитируемого подразделения
Способность к анализу	Логическое мышление	Умение системно расчленять объект обследования на составные части и определять их взаимосвязь
Способность к объектив ным оценкам	Логическое мышление Непредвзятость Нонконформизм	Умение делать выводы на основавши высказанных суждений и рассматриваемых событий (явлений, документов). Умение беспристрастно оценивать фактические свидетельства. Умение противостоять мнению большинства при уверенности в своей правоте
Способность к позитивному настрою на аудит	Непредубежденность	Умение действовать не в ущерб репутации и интересов аудитируемого подразделения. Умение акцентировать внимание не только на негативных, но и на позитивных результатах аудита
Способность действовать методами, вызывающими доверие со стороны аудитируемого подразделения	Бескомпромиссность Сила воли	Умение противостоять давлению со стороны руководителя службы аудита и аудитируемого подразделения с целью внесения в его заключение измене г гни, не основанных на объективных доказательствах
Способность отвечать за свою работу	Принципиальность Ответствен пое отношение к своей работе	Готовность соблюдать правила, составляющие кодекс морального поведения аудитора
Способность поддерживать привлекательный внешний вид и тактичное поведение с аудитируемым персоналом	Опрятность Отсутствие позерства Скупость жестов Тактичность	Умение вести себя в соответствии с этическими нормами поведения в коллективе

Профессионализм требует, чтобы аудитор «... быстро реагировал на неожиданные события и осваивался в незнакомых условиях, проводил исследования до тех пор, пока у него не останется сомнений в существовании (или отсутствии) значительных

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

нарушений, предусмотрительно инструктировал своих помощников и проверял их работу»[1].

- Доказательность. Задача аудиторов — собрать и оценить достаточное количество компетентных сведений, чтобы соз дать логически обоснованную базу для принятия решений.
- Точность представления положения и результатов операций в аудиторском отчете (заключении).

Значительную роль в регулировании аудиторской деятельности играют профессиональные аудиторские организации — Ассоциация бухгалтеров и аудиторов «Содружество», Институт профессиональных аудиторов (ИПАР), Союз профессиональных аудиторских организаций (СПАО), Российская коллегия аудиторов (РКА), Национальная федерация консультантов и аудиторов (НФКА), Центральная аттестационно-лицензионная аудиторская комиссия (ЦАЛАК) Минфина России, Комиссия по аудиторской деятельности при Президенте Российской Федерации и др.

Эти объединения выступают инициаторами формирования и принятия в практику аудиторских стандартов, следование которым обязанность членов этих организаций. Членство в этих ассоциациях ограничено и именно оно (в отличие от практики лицензирования финансового аудита в России) в странах с развитым аудиторским делом дает право занятия аудиторской деятельностью.

Таким образом, сущностью аудита является независимость суждения по отношению к объекту проверки специалиста-профессионала в области предмета проверки. Независимость и научный подход (означающий профессионализм) к работе основные средства обеспечения достоверности информации, предоставляемой аудитором.

[1] Цит. по: Робертсон Дж. Аудит. / Пер, с англ. М., 1993. С. 17-18.

1.3. КЛАССИФИКАЦИЯ АУДИТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Виды аудита

Аудиторы могут оказывать организации различные виды услуг, не обязательно связанные с составлением официального аудиторского заключения. В теории их часто объединяют в системы в зависимости от цели, поставленной клиентом, и называют видами аудита.

По отношению к пользователям информации выделяют *внешний и внутренний аудит*. Отличительные черты внутреннего и внешнего аудита показаны в таблице 5.[1] 1.

Таблица 5,

Отличительные черты внутреннего и внешнего аудита

Элемент	Внутренний аудит	Внешний аудит
Объект	Определяется руководством	Определяется договором
Квалификация персонала	Определяется администрацией. Независимость о гр а-ничена	Предъявляются жесткие требования со стороны профессиональных организаций. Большая независимость
Методы	Имеется большое сходство в используемых методах. Различия существуют в степени детализации проверок и в необходимой точности получаемых данных	
Цели	Определяются руководством либо явным образом, либо вытекают из планов	1 1роистекают из законоположений документов судебных инстанций, а также из внешних потребностей
Отчетность	Перед руководством	Перед третьими лицами

Цель внешнего аудита — предоставление гарантии достоверности отчетности (чаще всего — бухгалтерской).

[1] Основы аудита, под ред. проф. Соколова Я.В., М.: Бухгалтерский учет 2000, гл. 7.

Наиболее яркий пример внешнего аудита — финансовый аудит — нацелен на определение степени достоверности финансовой отчетности для ее внешних пользователей и имеет следующее определение: «Аудит - - это процесс уменьшения до приемлемого уровня информационного **риска для** пользователей финансовых отчетов».

Внутренний аудит (аудит первой стороной) — важный инструмент оценки эффективности системы менеджмента, существующей в организации — проверка соответствия функционирования системы ее описанию в документации. Он проводится сотрудниками предприятия или от его имени. Аудит осуществляют сотрудники, не несущие прямой или косвенной ответственности за работу проверяемых подразделений.

Организация должна проводить внутренние аудиты (проверки) через запланированные интервалы для установления, что система менеджмента:

- соответствует запланированным мероприятиям международ ных стандартов ИСО-9000 и требованиям к системе менедж мента качества, разработанным организацией;
- внедрена результативно и поддерживается в рабочем состоя нии.

Программа аудитов должна планироваться с учетом статуса и важности процессов и участков, подлежащих аудиту, а также результатов предыдущих аудитов. Критерии, область применения, частота и методы аудитов должны быть определены. Выбор аудиторов и проведение аудитов должны обеспечить объективность и беспристрастность процесса аудита. Аудиторы не должны проверять свою собственную работу.

Руководство, ответственное за проверяемьте области деятельности, должно обеспечить, чтобы действия предпринимались без излишней отсрочки для устранения обнаруженных несоответствий и вызвавших их причин. Последующие действия должны включать верификацию предпринятых мер и отчет о результатах верификации.

Вопросы внутреннего аудита в России определены Правилом (стандартом) аудиторской деятельности «Изучение и использова-

Робертсш Дж. Аудит. Пер. с англ. М, 1993. с.5.

ние работы внутреннего аудита» (одобренном **Комиссией** по аудиторской деятельности при Президенте РФ 27 апреля **1999 г.** протокол №3). В нем дается следующее определение: **«Внутренний аудит — это организованная на экономическом субъекте в интересах его собственников и регламентированная его внутренними документами система контроля над соблюдением установленного порядка ведения бухгалтерского учета и надежности функционирования системы внутреннего контроля».**

Основные объекты внутреннего аудита — решение отдельных функциональных задач управления, разработка и проверка информационных систем предприятия. Объекты внутреннего аудита различаются в зависимости от особенностей экономического субъекта и требований его руководства и (или) собственников. Внутренний аудит — один из способов контроля за эффективностью деятельности звеньев структуры экономического субъекта — может быть и независимым, т.е. подчиняться не исполнительному органу предприятия, а внешним учредителям.

Проведение внутреннего аудита имеет для руководства и собственников экономического субъекта информационное и консультационное значение, поскольку призвано содействовать оптимизации деятельности экономического субъекта и выполнению обязанностей его руководства. Потребность во внутреннем аудите возникает на крупных предприятиях, поскольку высшее руководство не занимается повседневным контролем деятельности организации и низших управленческих структур. Внутренний аудит дает информацию об этой деятельности и подтверждает правильность и достоверность отчетов менеджеров. Используя информацию внутреннего аудита, руководство предприятия может оперативно и своевременно осуществлять необходимые изменения внутри предприятия.

Объективность внутреннего аудита обеспечивается степенью независимости в структуре управления экономического субъекта.

Внутренние аудиторы -- это сотрудники в штате предприятия и подчиненные его руководству. : Квалифицированный внутренний аудитор должен:

- иметь углубленные знания о своей организации и бизнесе; « знать содержание нормативных документов, действующих в данный период, а также области и порядок их применения;

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

- уметь обращаться с программными средствами, используе мыми для обработки документов;
- уметь определять эффективность организации и функциони рования бухгалтерии;
- быть компетентным в методологических вопросах аудитор ской деятельности;
- знать основные требования российских Правил (стандартов) аудиторской деятельности и в соответствующих ситуациях руководствоваться ими;
- владеть терминологией аудита для осуществления деловых контактов с внешними аудиторами и техникой составления основных отчетных форм;
- уметь осуществлять выбор критериев для оценки эффектив ности исследуемых систем управления и контроля;
- формировать информационно-нормативное обеспечение своей работы.

Круг и объем задач аудиторской проверки значительно варьируется в зависимости от статуса внутренних аудиторов. Группа внутреннего аудита может состоять из одного-двух человек, у которых большая часть времени уходит на проверки бухгалтерской отчетности на достоверность и соответствие. При развитой организационной структуре, когда на предприятии создается специализированное управление внутреннего аудита, укомплектованное высококвалифицированными специалистами различного профиля (экономисты, юристы, психологи, финансисты, бухгалтеры). В этом случае внутренний аудит решает кроме стандартного перечня задач сложноструктурированные проблемные вопросы управления. Объемы внутреннего аудита в мировой управленческой практике за последние годы значительно возросли. Считается, что внутренние специалисты предпочтительнее для решения проблем, требующих глубокого знания сложной системы внутренних взаимоотношений и связей в организации. В крупных организациях широкое распространение получило формирование внутренних служб аудита. Причины динамичного развития внутреннего аудита:

- признание эффективности аудиторского подхода, его технических и методологических преимуществ при совершенствовании выполнения деятельности, осуществлении усилий по росту его эффективности;
- возможность управлять уровнем объективности и профес сионализма внутренних услуг;
- доступность внутреннего аудита — он не столь дорогостоя щий, как внешний. При возможности обеспечения специали стам полной загруженности в организации, их услуги дешев ле на 30-50%. Кроме того, услуги внутренних специалистов могут быть востребованы в любой момент;
- глубокое знание внутренними аудиторами ситуации в орга низации, стиля работы и управления, культуры и политики;
- привлечение в организацию, через персонал подразделений по внутреннему аудиту высококвалифицированных специа листов, требующих особого управленческого подхода по от ношению к себе.

Приведем пример морального кодекса внутреннего аудитора[1].

«Принимая на себя обязательства внутреннего аудитора, подтверждаю готовность соблюдать следующие этические правила и нормы поведения:

- Действовать заслуживающим доверие и непредубежденным образом по отношению к аудитируемому персоналу.
- Ставить в известность руководителя службы внутреннего ау дита качества о характере своих отношений с аудитируемым подразделением перед тем как проводить аудит этого под разделения.
- Не действовать в ущерб репутации аудитируемого подразде ления.
- Не раскрывать выявленную в ходе аудита информацию, ко торая может нанести моральный ущерб персоналу аудити руемого подразделения.
- Проявлять уважение к персоналу аудитируемого подразде ления, создавать атмосферу сотрудничества и доброжела тельности.

[1] На основе рекомендаций ИСО 10011-2 предприятие разрабатывает инструкции для внутреннею аудитора и внутреннего Главного аудитора, в которых устанавливает их обязанности, права и ответственность.

' Избегать резкого тона замечаний и оценок. Замечания высказывать только по отношению к предмету аудита, но ни в коем случае не в адрес сотрудников аудитируемого подразделения.

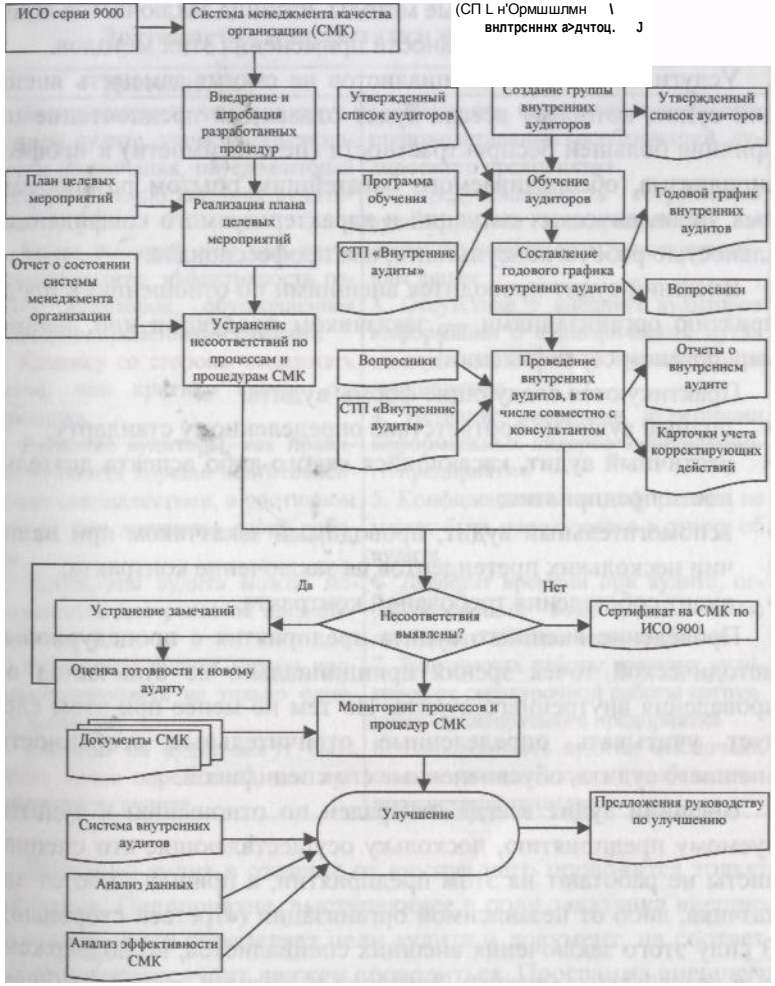
- Постоянно сохранять позитивную психологическую уста новку на проведение аудита.
- В конфликтных ситуациях сохранять спокойствие и деловой тон, не поддаваясь эмоциям и избегать агрессивности со сво ей стороны.
- Способствовать поддержанию авторитета аудиторской службы.

Факторы завоевания и поддержания авторитета аудитора:

- сдержанность и уравновешенность суждений,
- непредвзятая оценка фактических свидетельств,
- уважительное отношение к персоналу аудитируемого под разделения (вне зависимости от состояния работ по предмету аудита, личного настроения аудитора и отношения к нему со стороны персонала),
- аккуратность обращения с документами аудитируемого под разделения,
- приветливость и доброжелательность,
- корректность обращения с сотрудниками (единственной формой обращения должно быть «Вы»).

Часто внешние аудиторы выражают мнение, что внутренние услуги нельзя отнести к аудиту вообще, из-за отсутствия независимости и объективности, т.е. внутренний аудит — функция центрального аппарата управления организацией. Кроме того, у внутренних специалистов нет столь богатого опыта работы в различных ситуациях, как у внешних. Однако потерю независимости и объективности можно рассматривать как следствие неправильной практики управления внутренними услугами: не определены роли и взаимные обязанности клиента и специалиста в пределах организации; у службы аудита нет достаточного статуса в организации, доступа к ее руководству. Во многом сохранение независимости и объективности является характеристикой профессионализма.

«Внутренний аудит — это независимая деятельность по проверке п оценке работы организации в ее интересах. Цель внутреннего аудита — помочь членам организации эффективно выполнять свои функции. Внутренние аудиторы представляют своей организации данные анализа и оценки, рекомендации и другую необходимую информацию, являющуюся результатом проверок».[1]



Ход внутреннего аудита показан на рис. бив прил. 3.

Рие. 6. Стандарт предприятия (СТП) «Организация внутреннего аудита согласно требованиям ИСО серии 90(Ю»

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Робертсон Дж. Аудит. Пер. с англ. М., \ 993. с. 6.

1J

Несмотря на кажущиеся различия, внутренний и внешний аудит дополняют друг друга, между ними существуют области частичного совпадения. Многие функции внутренних аудиторов могут выполняться приглашенными независимыми аудиторами; при решении многих задач внутренние и внешние аудиторы могут использовать одинаковые методы. Разница заключается лишь в степени точности и детальности применения этих методов.

Услуги внутренних специалистов не смогут заменить внешний аудит, которому всегда будет отдаваться предпочтение по причине большей беспристрастности (независимости) и профессионализма, обеспечиваемого богатейшим опытом разнообразных управленческих ситуаций и характеризуемого конфиденциальностью работы консультанта, как профессионала.

Внешний аудит проводится внешними по отношению к предприятию организациями — заказчиком продукции или, например, органом сертификации[1].

Практикуются следующие формы аудита;

- полный аудит на соответствие определенному стандарту;
- частичный аудит, касающийся какого-либо аспекта деятельности предприятия;
- вспомогательный аудит, проводимый заказчиком при наличии нескольких претендентов на заключение контракта;
- аудит соблюдения требований контракта.

Проведение внешнего аудита предприятия с процедурной и методической точек зрения принципиально не отличается от проведения внутреннего аудита. Но тем не менее при этом следует учитывать определенные отличительные особенности внешнего аудита, обусловленные его спецификой.

Внешний аудит всегда нейтрален по отношению к аудитируемому предприятию, поскольку осуществляющие его специалисты не работают на этом предприятии, а пришли либо от заказчика, либо от независимой организации («третьей стороны»). В силу этого заключения внешних специалистов, не подверженные воздействию местных факторов и обычаев, являются более объективными. Вместе с тем внешний аудит обладает по сравнению с внутренним не только достоинствами, но и недостатками, что видно из сопоставления его «плюсов» и «минусов», приведенных в табл. 6.

[1] Внешний аудит, проводимый независимой от предприятия и заказчика организацией, называется аудитом третьей стороной. Данный вид аудита используется при сертификации. 68

Достоинства

Таблица 6

Достоинства и недостатки внешнего аудита

Достоинства	Не лостатки
1. Более высокий, чем при внут реннем аудите, уровень объектив ности заключения, обусловленный непредвзятостью внешних аудито ров	1. Незнание внешними аудиторами производственных особенностей ау диросмого предприятия
2. Более высокий, чем при внут реннем аудите, эффективность ра боты аудиторов, обусловленная жесткими временными рамками	2. Предубежденность сотрудников аудируемого предприятия по от ношению к аудиторам, как посторон ним лицам
3. Критику со стороны выдержать легче, чем критику своего со-тркдника	3. Отсутствие у внешних аудиторов информации о специфических путях коммуникации на аудитируемом предприятии
4. Внешние аудиторы, как прави ло, являются хорошо подготовлен ными специалистами, в противном случае они лишаются своей рабо ты	4. Незнание внешними аудиторами неформальных лидеров аудитируемо го предприятия
5. Результаты аудита можно ис пользовать для рекламы предпри ятия	5. Конфиденциальная информация не может быть использована в отчете об аудите
6. Результаты аудита можно про демонстрировать не только одно му заказчику	6. Дефицит времени при аудите, ог раничевающий возможность более летать но го обследования систем ы
7. Расходы на аудит могут быть более точно определены, чем при внутреннем аудите	7. Зависимость работы внешних ауди торов от сверхурочной работы сотруд ников аудитируемого предприятия
	8. Выборочность аудита, исключаю щая возможность полного обследова ния системы качества

Внешний аудит в отличие от внутреннего проводится только по заявке. Предприятие, выступающее в роли заказчика внешнего аудита, само определяет цели аудита и документ, на соответствие которому аудит должен проводиться. Программа внешнего аудита отличается от программы внутреннего обязательным указанием в ней языка аудита и гарантией соблюдения конфиденциальности.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Участниками аудита системы качества согласно ИСО 10011-1 являются: заказчик, аудитируемая организация или аудитируемое подразделение, аудитор и главный аудитор.

Заказчик (клиент) — лицо или организация, по заказу которого проводится аудит,

Обязательный и инициативный аудит

С позиции нормативного регулирования предпринимательской деятельности, аудит подразделяется на обязательный и инициативный. Обязательные аудиторские проверки проводятся в определенных нормативным регулированием случаях , а также по поручению органов государственного управления, например, в финансовой сфере при расследовании налоговых преступлений. Объем и порядок осуществления обязательного аудита регламентируется законодательно.

Инициативный (добровольный) аудит, проводимый по решению экономического субъекта и служащий реализации его внутренних целей, обычно имеет место в следующих случаях:

- когда происходит покупка предприятия и новый собственник хочет проверить стоимость приобретаемого;
- когда собственники не доверяют своим управляющим и хо тят проконтролировать их работу.

Характер и масштабы аудиторской проверки, при сохранении за аудитором его независимости, определяет клиент.

Регулярный и разовый аудит

По периодичности проведения аудит бывает: первоначальным (проводится аудиторской фирмой впервые для данного клиента); текущим (по заранее установленному регламенту);

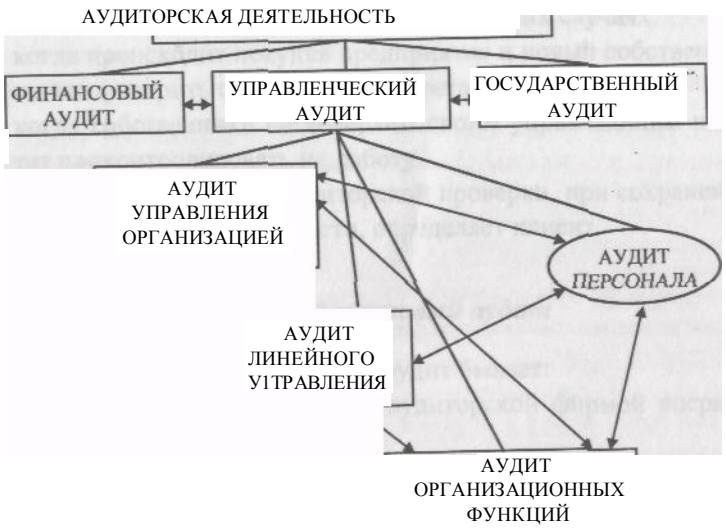
[1] Например, в отношении финансового аудита в России действует постановление Правительства РФ от 7 декабря 1994 г. № 1355 «Об основных критериях (системе показателей) деятельности экономических субъектов, но которым их бухгалтерская (финансовая) отчетность подлежит обязательной ежегодной аудиторской проверке».

оперативным (по распоряжению руководства); систематическим (в установленное время и повторяющийся через определенные промежутки времени). Повторяющийся аудит базируется на знании специфики деловой активности организации-клиента, ее положительных и отрицательных сторон. Регулярный аудит, как показывает практика аудиторского дела, имеет значительные преимущества как для экономического субъекта, так и для аудитора, панельным (периодический анализ с неизменным инструментом и методикой на тех же объектах и тех же группах людей); разовым.

1.4. НАПРАВЛЕНИЯ АУДИТА

Потребности совершенствования деятельности определяют существование множества направлений использования метода аудиторской проверки. Однако на сегодняшний день практическое использование аудиторской формы диагностического исследования совершенствуемой деятельности крайне ограниченно. Из мировой практики можно выделить три основных направления аудиторской деятельности. Каждое из них содержит в себе множество разновидностей в зависимости от формы, статуса, цели конкретной аудиторской проверки (см. рис. 7):

- финансовый аудит;
- государственный аудит;
- управленческий аудит (комплексный).



Условныеобозначения:
---------- классификационная связь
взаимосвязь явлений

Рис. 7. Виды аудита в системе направлеЕШЙ аудиторской деятельности

Кратко остановимся на особенностях каждого из этих на правлений, j *fr Л*

1д<0 '

Финансовый аудит

Наибольшее распространение аудиторская деятельность получила в финансовой сфере, где аудиторы дают независимую оценку достоверности финансовой отчетности организации и соответствия совершенных хозяйственных операций законодательству. Оценка аудитора, выражаемая в аудиторском заключении, позволяет снизить риск внешних пользователей финансовой отчетности организации при принятии решений на ее основе. Именно повышение качества управленческих решений, опирающихся на данные финансовой отчетности, определяет общественное значение аудиторской деятельности в области финансов в современном обществе. Неукоснительное следование аудиторским стандартам, определяющее аудит как метод, сохраняет полезность аудита в повышении качества управленческих решений и при переносе аудиторского подхода на новые объекты приложения.

Американский институт дипломированных общественных бухгалтеров так определяет основную цель финансового аудита: «Составить мнение о точности, с которой в финансовых отчетах представлены финансовое положение, результаты операций, и движение денежных средств экономической единицы в соответствии с общепринятыми бухгалтерскими принципами. Отчет аудитора есть средство выражения его мнения или, в зависимости от обстоятельств, отказ дать заключение. Причем в любом случае аудитор сообщает, была ли проведена проверка в соответствии с общепринятыми аудиторскими стандартами»[1].

В рыночной экономике финансовый аудит выполняет две основные функции:

- предоставляет достоверную (проверенную) финансовую ин формацию.
- гарантирует предсказуемость финансовой деятельности ор ганизации-клиента, посредством выдачи аудиторского за ключения. В нем обязанностью аудитора является определе-

[1] Робертсон Дж. Аудит. Пер. с англ. М., 1993. С. 7.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

ние всех существенных для внешних пользователей финансовой отчетности аспектов финансов о-хозяйстве иной деятельности проверяемого предприятия.

Если в ходе аудиторской проверки аудитор получит информацию о грядущем судебном процессе, в ходе которого организации-клиенту предъявляют крупный иск, (в зависимости от существенности для компании вероятных потерь) аудитор принимает решение о включении этой информации в аудиторское заключение.

На сегодняшний день в России аудиторская деятельность практически ограничивается в своем направлении финансовой сферой. Согласно Указу Президента РФ от 22.12.93г. №2263 «Об аудиторской деятельности в Российской Федерации», аудиторская деятельность фактически определена, как «независимый вневедомственный финансовый контроль».

Государственный аудит

Государственный аудит служит удовлетворению государственных потребностей. Пользователем предоставляемой аудиторами информации являются государственные органы. Государственный аудит в большинстве случаев внутренний и служит целям определенной государственной организации. Государственный аудит может быть назван одной из форм государственного финансового контроля, но не должен ограничиваться только этим при удовлетворении государственных потребностей в объективной профессиональной оценке.

Финансовый контроль важнейшая функция государственного финансового управления. Наиболее распространенная форма государственного аудита - ревизия. **«Ревизия** — составная часть системы государственного финансового контроля, призванная устанавливать законность, достоверность, целесообразность и экономическую эффективность совершенных **хозяйственных операций.**

Основными задачами ревизии является осуществление контроля за: • соблюдением государственной дисциплины;

- экономным использованием государственных средств;
- сохранностью материальных и денежных ресурсов;
- правильностью постановки бухгалтерского учета;
- пресечением фактов бесхозяйственности, расточительности, приписок»[1].

Таким образом, понятия «аудит» и «ревизия» тождественны при проведении государственного аудита.

В рамках государственного аудита осуществляется финансовый и управленческий аудит... В ходе аудиторской проверки финансовых отчетов устанавливается:

- точно ли представлены в финансовых отчетах финансовое положение, результаты деятельности в соответствии с обще принятыми бухгалтерскими принципами;
- действует ли проверяемая организация в соответствии с за конодательством.

В управленческий аудит включаются программы проверки экономичности и эффективности работы.

Аудиторская проверка правительственных организаций — их программ, деятельности или функций — может быть как финансовой, так и управленческой (или комплексной). Масштабы проверки зависят от потребностей лиц или организаций, которые будут использовать ее результаты[3].

Управленческий аудит

Метод аудита может найти свое эффективное применение не только в финансовой сфере. Объективная оценка и квалифицированная достоверная информация может потребоваться в самых разнообразных областях. Более широкий подход к аудиту свойственен управленческому аудиту или аудиту для целей управления деятельности. Категория управленческого аудита охватывает все разнообразие направлений и форм аудита, в том числе аудита финансового и государственного. Управленческий аудит обслу-

Шохин С.О., Воронина Л.И. «Бюджетно-финансовый контроль и аудит. Теория и практика применения в России. Научно-методическое пособие- М, 1997. С. 16-17.

[2] Робертсон Дж. Аудит. / Пер. с англ. М., 1993. С. 7.

живает потребности управления организацией; обеспечивает управление организацией объективной, достоверной и профессиональной информацией о системе ситуационных условий, в том числе для целей ее оптимизации. В ходе полномасштабного управленческого аудита полностью диагностируется система эффективности осуществляемой управляемой и управляющей деятельности[1].

Управленческим аудитом могут заниматься внешние и внутренние, по отношению к организации, аудиторы. В большинстве случаев управленческий аудит нацелен на решение внутренних задач обследуемого предприятия. Аудитор не выносит свои суждения внешним пользователям. Соблюдая строжайшую конфиденциальность, он решает поставленные перед ним задачи. Однако эффективное выполнение своей работы требует от аудитора точного следования аудиторским стандартам и, в том числе принципу независимости. При управленческом аудите решением поставленных организацией-клиентом задач занимаются независимые специалисты-аудиторы, строго следующие аудиторским стандартам. Заказчиком (пользователем) управленческого аудита могут быть контролирующие данную хозяйственную единицу субъекты, например, государственные органы при принудительном управлении в процедуре банкротства, собственники, что также относит управленческий аудит в разряд внешнего.

Управленческий аудит — это изучение деловых операций с целью выработки рекомендаций по экономичному и эффективному использованию ресурсов, достижению конечного результата и выработке политики компании.

Назначение управленческого аудита — решение поставленных руководством организации задач. Управленческий аудит характеризуется высокой степенью достоверности предоставляемой информации, что обеспечивается соблюдением общих принципов и методологии аудиторской деятельности. Результаты управленческого аудита должны помогать организации вы-

[1] Под управляемой подразумевается подсистема, производящая работы, товары, услуги, а пол управляющей — собственники, совет директоров, администрация. 76

поднять свои функции и могут приводить к повышению прибыльности предприятия.

Метод аудита приложим практически к любому направлению диагностических исследований, нацеленных на решение проблем в области управления. Направления управленческого аудита могут быть очень разнообразными. Современная ситуация в области управления в России требует первоочередного внимания к проблемам управленческих технологий[1] в целом, управления людьми, формирования и использования трудового потенциала организаций, которые являются компетенцией системы управления персоналом в частности.

Технология — это искусство, мастерство + совокупность методов обработки, изготовления, изменения состояния, свойства, формы...

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

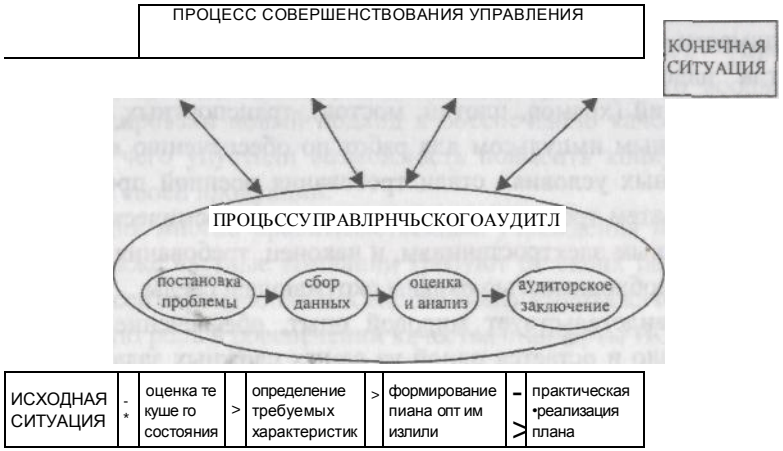
1.5. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ПОСРЕДСТВОМ АУДИТА

Управленческий аудит — это диагностический инструмент, обслуживающий информационные потребности процесса совершенствования управления организацией. Можно выделить следующие этапы этого процесса:

- оценка текущего состояния эффективности управления;
- оценка результатов эффективности в краткосрочной, средне срочной и долгосрочной перспективах (статика); и в форме эффективности конкретной деятельности работы по управ лению (динамика);
- определение требуемых характеристик деятельности по управлению в организации на ближайшую, среднесрочную и долгосрочную перспективу на основе формирования стан дартов, нормативов эффективности системы управления, не обходимых результатов эффективности, соответствующих своими характеристиками системе ситуационных условий;
- формирование плана необходимых действий для движения от текущего состояния эффективности к нормативному по средством сравнения фактического состояния исследуемой функции с нормативным, стандартным, утвержденным со стоянием. Формирование плана предполагает определение состава мероприятий, позволяющих усилить практику управления организации. Затем разрабатывается детальная стратегия совершенствования управления, интегрирующая в себе различные направления оптимизации, направленная на обеспечение максимальной долгосрочной эффективности ор ганизации в целом;
- практическая реализация плана совершенствования управле ния организацией. Деятельность по практической реализации рекомендаций по результатам аудита может быть названа аудиторской только условно, поскольку в большинстве случаев предполагает потерю независимости и размывание специализации (профессионализма) аудитора в области диагностического исследования, а значит не будет отвечать требованиям аудиторских стандартов.

Схематически роль управленческого аудита в процессе совершенствования управления представлена на рис. 8.

•



процесс совершенствования *а* аудита
использование в процессе совершенствования управленческого аудита

Рис. 7. Роль методов управленческого аудита в совершенствовании управления

1.6. АУДИТ В СИСТЕМЕ ТОТАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Проблема обеспечения качества так же стара, как сам человек. Во все времена, начиная с древнейших, осознание необходимости обеспечения качества было высоким в тех случаях, когда надо было гарантировать надежность и безопасность сооружений (храмов, плотин, мостов), транспортных средств и т.п. Мощным импульсом для работ по обеспечению качества в современных условиях стали требования военной промышленности, а затем требования, предъявляемые к космической технике и атомным электростанциям, и наконец, требования, обусловленные необходимостью охраны окружающей среды.

Как свидетельствует мировой опыт, обеспечение качества всегда было и остается одной из самых сложных задач, с которыми приходится сталкиваться при производстве продукции и предоставлении услуг. Одним из наиболее эффективных путей решения этой задачи является применение международных стандартов ИСО серии 9000, см. приложения 4 и 5.'

Аудит качества (англ. *quality audit)* — систематическая независимая проверка, позволяющая определить соответствие деятельности и результатов в области качества запланированным мероприятиям, а также эффективность реализации мероприятий и их пригодность для достижения поставленных целей (ИСО 8402). Его отличительной чертой является сугубо аналитический характер.

С момента введения этих стандартов прошло более 15 лет. Применение стандартов ИСО промышленными компаниями становится обычным делом и уже не расценивается в мировой прак-

[1] В отечественных нормативных, документах термин «аудит качества» подменяется термином «прочерка качества». На наш взгляд, такую подмену нельзя признать обоснованной, поскольку аудит качества представляет собой лишь один из видов проверки качества

тике выдающимся явлением, как это было в конце 80-х годов. Более того, сегодня все больше приобретает популярность утверждение, что не используют стандарты только те компании, которые не осознали их значимость, или которым это не под силу. Таким образом, если раньше использование стандартов ИСО служило для компании мощной рекламой, то сейчас неприменение этих стандартов уже является для нее антирекламой. Становится очевидным, что в стратегическом выигрыше оказались те компании, которые сразу же после выхода стандартов ИСО, не теряя времени, приступили к их внедрению, и наоборот — проиграли те, которые не торопились с внедрением или вообще проигнорировали новый подход к обеспечению качества, в результате чего упустили возможность повысить конкурентоспособность своей продукции.[1]

Сегодня многие правительственные учреждения и организации, а также частные компании требуют от своих поставщиков наличия сертифицированных систем менеджмента качества.

Особую роль в обеспечении качества стандарты ИСО отводят руководству предприятия. И до тех пор, пока руководители предприятия, т.е. лица, располагающие наибольшими возможностями влиять на все стороны его производственной и коммерческой деятельности, не будут уделять решению проблем качества достаточно средств и времени, предприятие не может рассчитывать на успех.

Принятие на себя полной ответственности за качество руководителями отечественных предприятий, привыкших переносить ее на руководителей более низкого уровня, не может быть безболезненным. Ведь даже руководителями западных фирм это требование стандартов ИСО было встречено неоднозначно.

[1] В 1985 1- были изданы проекты пяти международных стандартов ИСО <МС ИСО 9000, МС ИСО 9001, МС ИСО 9002, МС ИСО 9003 и МС ИСО 9004) на системы качества. В 1987г. эти стандарты были одобрены и ивсдсны в действие Вместе с ранее выпущенным терминологическим стандартом ИСО 8402 они образовали основополагающий комплекс международных документов по качеству, охватывающий практически все возможные области применения.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

К реализации концепции стандартов ИСО, предназначенной для сугубо рыночных отношений, отечественные предприятия приступили, не имея никакого опыта таких отношений. При этом многие из них, внедряя стандарты ИСО, пытались базировать новую систему качества на действующей или когда-то действовавшей комплексной системе управления качеством продукции (КС УКП). И хотя целый ряд методических принципов КС УКП совпадает с принципами системы качества ИСО, тем не менее КС УКП, являясь порождением директивно-плановой экономики, не могла не впитать в себя такие отрицательные свойства этой экономики, как формализм, равнодушие к потребителю, экономическая незаинтересованность производителя в обеспечении качества. Не секрет, что предприятия чаще всего создавали КС УКП под мощным внешним давлением со стороны государственной командно-административной системы управления, а отнюдь не в своих интересах или тем более не в интересах потребителя. Между тем ориентированность системы качества прежде всего на потребителя, как это предполагает концепция стандартов ИСО, оказывает решающее воздействие на организационное построение системы и характер ее функционирования. Анализ КС УКП с позиций стандартов ИСО показывает, что эта система фактически никогда не была в полной мере комплексной, поскольку не содержала в своем составе таких базовых элементов, как ответственность руководства, маркетинг, аудит качества, анализ и оценка затрат на качество и др.

Стандарты ИСО — это документы общего характера, образующие добровольную, основанную на международном консенсусе, систему. Принципы, устанавливаемые этой системой и согласованные между профессионалами в области качества, производителями и пользователями, применимы в деятельности любой производственной или сервисной организации как государственного, так и частного сектора.

Стандарты ИСО не преследуют цели стандартизации систем качества на предприятии, но, приступая к внедрению стандартов ИСО, руководство предприятия должно четко себе представлять, какие явные преимущества или выгоды может получить предприятие в результате этой работы. Наиболее очевидными мотивами в пользу внедрения стандартов ИСО на российских предприятиях являются:

- минимизация риска отказа покупателя от продукции или ее возврата (вследствие нестабильности качества) и связанных с этим потерь и ухудшения экономических показателей деятельности предприятия;
- повышение конкурентоспособности предприятия и, как следствие, расширение внутреннего рынка и увеличение экспортных возможностей;
- улучшение экономических показателей деятельности предприятия (рост прибыли, повышение производительности и рентабельности, уменьшение затрат на устранение дефектов, переработку некачественной продукции, выплату штрафов и др.);
- повышение престижа предприятия в глазах потребителей и общества, укрепление доверия к фирменной марке и, как следствие, рост заказов и увеличение объемов сбыта продукции;
- получение привилегий на поставку продукции для федеральных нужд;
- получение или продление лицензий на производство продукции (например, военной техники);
- повышение эффективности менеджмента качества за счет использования четких процедур и рационального распределения полномочий и ответственности в области качества;
- преимущество в тендерах на право участия предприятия в различных проектах;
- улучшение отношения исполнителей к работе вследствие наличия необходимых инструкций, обучения, более простого представления информации о проблемах качества, ощущения надежности работы и др.;
- возможность «говорить на одном языке» со специалистами по качеству на международном уровне.

Внутри ИСО достигнута договоренность о признании серии 9000 как единого свода практических правил.

Публикация стандартов ИСО серии 9000 способствовала гармонизации в международном масштабе всех документов по административному управлению качеством (менеджменту качества) и обеспечению качества. По мнению многих авторитетов в

области качества, разработка стандартов стала выдающимся научным успехом, ибо его создателям удалось решить казалось бы неразрешимую задачу: найти приемлемый для всего мирового сообщества подход к оценке систем качества и создания гарантии качества для потребителей. Вместе с тем достижение международного консенсуса по структуре и редакции стандартов ИСО серии 9000 — это значительный шаг вперед по пути развития профессионализма в области менеджмента качества и обеспечения качества. Благодаря этим стандартам идеология качества проникла в международную стандартизацию.

Стандарты серии 9000 сразу же получили всемирное признание и стали одними из самых популярных документов ИСО . Успех стандартов ИСО серии 9000 явился подтверждением двух важных достижений их разработчиков:

- стандарты содержат проверенные временем концепции внут реннего руководства качеством и модели по внешнему обес печению качества. На основе интегрированной архитектуры стандарты сгруппированы в легко запоминающуюся систему цифрового обозначения;
- стандарты удовлетворяют растущие потребности междуна родного менеджмента качества и широко используются как универсальный инструмент оценки систем качества второй и третьей стороной.

Новая редакция ИСО 9001:2000 содержит почти все те же требования к системам менеджмента качества, что были в его предыдущей версии. Вместе с тем некоторые требования изложены отличным от прежнего образом. Наиболее заметные изменения касаются структуры стандарта, где на смену предыдущим «20 элементам» пришел так называемый «процессный подход». В кратком изложении процессный подход основан на концепции, согласно которой любой результат является следствием некоторого процесса, причем выходы одного процесса служат входами Других.

[1] В России МС ИСО 9001, 9002 и 9003 приняты как ГОСТ 40-9001-88, ГОСТ 40.9002-88, ГОСТ 40.9003-88 и введены в действие с 1 января 1989г. (при пересмотре этих стандартов в 1996 г. они получили обозначения ГОСТ Р ИСО 9001 -96, ГОСТ Р ИСО 9002-96 и ГОСТ Р ИСО 9003-96).

Другим важным .изменением стала отмена стандартов ИСО 9002 и ИСО 9003. Для тех случаев, когда существующая в организации система менеджмента качества разработана на основе стандарта ИСО 9002:1994, в новой редакции предусмотрена концепция «разрешенных отступлений». Эта концепция позволяет внедрять стандарт ИСО 9001:2000, опуская некоторые требования, касающиеся преимущественно менеджмента качества при управлении разработками. Требования стандарта теперь распределены по пяти основным разделам:

- система менеджмента качества — раздел 4;
- ответственность руководства —- раздел 5;
- менеджмент ресурсов — раздел 6;
- процессы жизненного цикла продукции — раздел 7;
- измерения, анализ и улучшение — раздел 8.

Необходимо обратить внимание на то, что в стандарте появи лись некоторые новые требования. В частности, редакция 2000 года устанавливает следующие новые подходы к разработке и функционированию систем менеджмента качества:

- теперь стандарт требует уделять особое внимание проблемам удовлетворенности потребителей Эта мысль проходит через весь стандарт, начиная с требования изучать запросы потре бителей и кончая необходимостью мониторинга уровня их удовлетворенности или неудовлетворенности;
- новый стандарт содержит требование непрерывного совер шенствования системы менеджмента качества Это означает, что при выявлении соответствующих возможностей и при наличии необходимых ресурсов должны внедряться те дора ботки системы, обоснованность которых, с точки зрения со вершенствования системы, может быть доказана;
- стандарт теперь четко и определенно указывает на то, что топ-менеджмент компании обязан принимать активное участие во внедрении и функционировании системы менеджмента каче ства. Он обязан устанавливать цели, задачи и политику в об ласти качества, отвечать за планирование в этой области и обеспечение ориентированности организации на удовлетворе ние потребностей потребителей ее продукции, всеми способа ми демонстрировать свою приверженность качеству.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Стандарт содержит также некоторые новые требования, к числу которых относятся:

- требование о наличии в организации системы внутренних коммуникаций, которые позволяют немедленно доводить всю информацию, касающуюся системы менеджмента каче ства, до всех заинтересованных сторон,
- требование о том, чтобы лица, которым поручено решение той или иной задачи, обладали достаточной для этого компе тентностью;
- требование в отношении необходимости описания взаимо связей производственного процесса с другими процессами;
- требование о необходимости описания методов контроля процессов, являющихся объектами аутсорсинга .

Новым подходом к обеспечению качества стала концепция или философия Total Quality Management (TQM), чаще всего переводимая как «всеобщее (всеобъемлющее, тотальное) руководство качеством» или «всеобщее управление качеством».

Концепция стандартов ИСО и концепция TQM взаимодополняют друг друга. Однако, если стандарты ИСО предназначены для регулирования отношений между производителем и потребителем, то концепция TQM — для внутренних нужд производителя. Стандарты ИСО отвечают на вопрос, что делать для обеспечения качества, концепция TQM — как это делать. Ее философия —• качество основной критерий оценки работы всего предприятия, трактует качество в его широком экономическом и социально-психологи ч ее ком смысле, разрушает тезис о неизбежности противоречий между производителем и потребителем. Если стандарты ИСО серии 9000 провозглашают достижение качества конечной целью, то концепция TQM рассматривает достижение качества как текущий процесс, где само движение столь же важно, как и конечная цель. Именно концепция TQM позволяет наиболее полно удовлетворять требования и запросы всех групп заинтересованных лиц, которые имеет предприятие, выступающее в роли поставщика.

[1] Аутосорсинг (outsourcing) — термин, обозначающий передачу организации некоторых, обычно непрофильных, областей деятельности специализированным компаниям. Он охватывает не только традиционные разработки и закупки комплектующих изделий и материалов, но и такие области, как бухгалтерский учет, обеспечение информационной безопасности, реклама и маркетинг, сбыт и распределение продукции и др.

[3] Более корректным был бы перевоз TQM как всеобщий менеджмент качества. Эту концепцию иногда называют менеджментом четвертого поколения.

Кроме решения чисто технических вопросов (входного контроля материалов, контроля готовой продукции, гарантийного обслуживания и т.д.) TQM включает:

- повышение квалификации персонала;
- управление человеческим фактором путем создания атмо сферы удовлетворенности, заинтересованного участия, бла гополучия и процветания на фирме, фирмах-поставщиках, в сбытовых и обслуживающих организациях, у акционеров и потребителей;
- работу в области качества но методу межфункционального управления («cross-function-management»);
- участие в национальных кампаниях по качеству;
- выработку политики в области качества (согласование поли тики в области качества с общей стратегией экономической деятельности, привнесение целей качества во все аспекты административной, хозяйственной, экономической деятель ности, принятие мер, обеспечивающих понимание на фирме политики в области качества);
- участие служащих в финансовой деятельности (в прибыли, акционерном капитале), воспитание сознательного отноше ния к качеству, чувства партнерства, совершенствование со циальной атмосферы и информированность служащих;
- проведение мер по формированию культуры качества;
- подготовку управленческих кадров для руководства деятель ностью в области качества;
- возложение ответственности за деятельность в области каче ства на высшее руководство.

Принципы концепции. Согласно ИСО 8402 TQM — подход к менеджменту предприятия, нацеленный на качество, основанный на участии всех его работников и направленный на достижение долговременного успеха путем удовлетворения потребителей и выгоды для работников предприятия и общества.

Единого толкования концепции TQM на современном этапе ее развития не существует ввиду того, что оно варьируется в (зависимости от особенностей применяющих ее стран. Вместе с тем фундаментальные принципы, на которых базируется концепция 21 TQM, признаются всеми специалистами вне зависимости от того, где концепция применяется. К числу принципов относятся:

- ориентация всей деятельности предприятия на потребителей, от удовлетворения требований и ожиданий которых зависит успех предприятия в рыночной экономике;
- взгляд на производственные отношения между работниками как на отношения потребителя с поставщиком;
- непрерывное совершенствование производства и деятельно сти в области качества;
- комплексное и системное решение задач обеспечения каче ства на всех стадиях жизненного цикла продукции;
- смещение главных усилий в сфере качества в сторону чело веческих ресурсов (упор на отношение работников к делу, культуру производства, на стиль руководства);
- участие всего без исключения персонала в решении проблем качества (качество — дело каждого);
- непрерывное повышение компетентности сотрудников пред приятия;
- концентрация внимания не на выявлении, а на предупрежде нии несоответствий;
- отношение к обеспечению качества как к непрерывному процессу, когда качество объекта на конечном этапе является следствием достижения качества на всех предшествующих этапах;
- оптимизация соотношения в триаде «качество — затраты — время»;
- обеспечение достоверности данных о качестве за счет при менения статистических методов;
- непрерывное улучшение качества (концепции Джурана, «Кайзен», «Кайрио»).

Методы и средства TQM. Концепция реализуется на предприятии благодаря применению набора методов и средств. К настоящему времени в мировой практике накоплен и продолжает постоянно расширяться такой арсенал этих методов и средств, который дает возможность любому предприятию использовать их для внедрения концепции TQM с учетом специфических условий развития этого предприятия. К числу наиболее известных, получивших широкое распространение в мире, следует отнести:

- круг Деминга,
- семь простых статистических методов,
- концепция «Точно во время» (Just-in-Time),
- развертывание функции качества (QFD),
- анализ видов и последствий потенциальных отказов (FMEA)
- методы экспериментального проектирования Тагути,
- программа «ноль дефектов» (ZD),
- группы качества,
- формирование корпоративной культуры,
- реинжиниринг процессов,
- поддержка жизненного цикла продукции (CALS),
- бенчмаркинг,
- модели делового сотрудничества и др.

Многие из перечисленных выше инструментов TQM не имеют прямого отношения к аудиту в целом и аудиту персонала в частности. Поэтому более детально рассмотрим два последних.

Бенчмаркинг (англ, *benchmarking* — опорная точка) — это поиск лучшей практики работ в промышленности, которая приводит к первоклассным результатам. Среди многих других методов менеджмента качества, появившихся в последние годы и быстро завоевавших признание, бенчмаркинг занимает особое место.

Содержание бенчмаркинга связано с действиями предприятия по сравнительной оценке своего состояния, производимой в случае, когда обнаруживается потребность в изменениях. Цель бенчмаркинга — сопоставление с успешно функционирующими предприятиями, причем не обязательно с прямыми конкурентами, и на основе этого определение собственных путей развития и возможностей для совершенствования.

В центре внимания методологии бенчмаркинга находится лучшая практика: процессы, методы, подходы. При этом могут учитываться как производительность, так и качество продукции; как деятельность предприятия в целом, так и в отдельных частях.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

В поисках лучшей практики применяются три вида бенчмаркинга. *Внутренний бенчмаркинг* в крупных компаниях позволяет выявлять резервы для совершенствования путем сопоставления между собой дочерних фирм и отделений. При *внешнем бенчмаркинге* производится сравнение компании с другими подобными фирмами. Объектом сравнения может быть как прямой конкурент, так и похожая компания, действующая в другой стране или на другом рынке. При *функциональном бенчмаркинге* одна или несколько функций данной компании (производство, маркетинг, исследования и разработки и т.д.) сопоставляется с аналогичными функциями компании, лидирующей в данном направлении независимо от того, в какой отрасли она специализируется.

Бенчмаркинг позволяет предприятию внедрить лучшую практику работ в процессы своих подразделений, подвергшихся анализу. Бенчмаркинг мотивирует сотрудников, чье творчество необходимо для реализации его результатов. Бенчмаркинг прерывает сопротивление предприятия по отношению к изменениям: как показывает опыт, сотрудники более восприимчивы к новым идеям и их творческому воплощению, когда происхождение этих идей не было связано с собственной отраслью.

При бенчмаркинге могут иметь место технологические прорывы, которые иначе не были бы замечены и поэтому не могли быть использованы в собственной отрасли. В этом смысле гораздо важнее выявить лучшую практику работ в промышленности саму по себе, чем концентрироваться на получении сравнимых характеристик по затратам.

Процесс бенчмаркинга предусматривает выполнение следующих действий:

- определение внутренних объектов для сравнения;
- выбор предприятия для сравнения;
- установление процедур и методов для сравнения;
- сбор и анализ полученных данных;
- выявление фактического уровня отставания от лучшей практики;
- оценивание перспектив внедрения предлагаемой лучшей практики на предприятии;

- представление результатов бенчмаркинга руководству и получение одобрения;
- разработка плана (программы) действий;
- реализация плана и оценивание его результатов.

Модель делового совершенства (модель TQM) — это системная совокупность критериев, основанных на принципах TQM и предназначенных для оценивания деятельности предприятия в области качества, см. рис. 9.

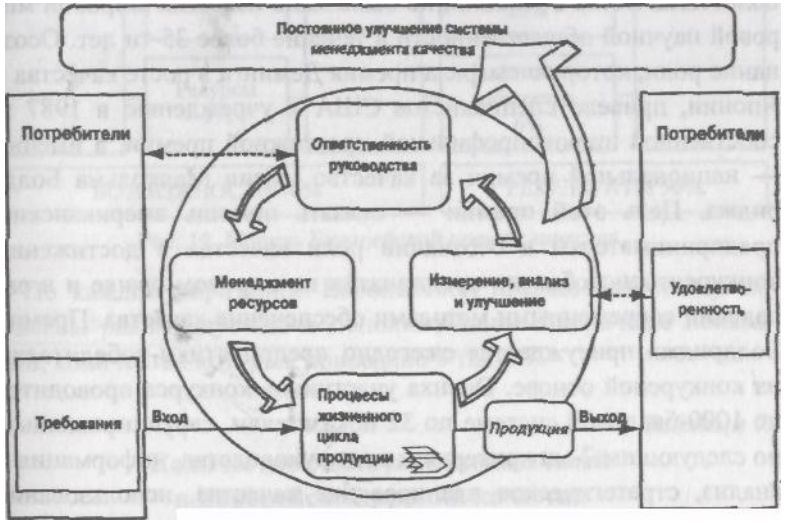


Рис. 9. Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе

Первой такой моделью явились критерии национальной премии Японии за качество — премии имени Деминга, учрежденной в 1951 г. Положение о премии содержит 48 оценочных показателей, сгруппированных по следующим 10-ти критериям:

- политика в области качества;
- организация и управление деятельностью предприятия;
- обучение и распространение знаний в области качества;
- сбор, обработка и интерпретация данных о качестве;
- анализ проблем качества; стандартизация;

- контроль качества;
- обеспечение качества;
- результаты;
- перспективное планирование в области качества.

Оценка участников конкурса проводится по 100-балльной системе, для получения премии Деминга требуется набрать не менее 70 баллов.

Премия Деминга оказала серьезное воздействие на работы в области качества в Японии, но была мало известна широкой мировой научной общественности в течение более 35-ти лет. Осознание роли, которую сыграла премия Деминга в росте качества в Японии, привело специалистов США к учреждению в 1987 г. собственной широкопрофильной престижной премии, а именно - национальной премии за качество имени Мапкольма Болдриджа. Цель этой премии - - оказать помощь американским предпринимателям в осознании роли качества в достижении конкурентоспособности предприятия на мировом рынке и в овладении современными методами обеспечения качества. Премия Болдриджа присуждается ежегодно предприятиям-победителям на конкурсной основе. Оценка участников конкурса проводится по 1000-балльной системе по 32 показателям, сгруппированным по следующим 7-ми критериям: роль руководства, информация и анализ, стратегическое планирование качества, использование человеческих ресурсов, управление процессами, результаты в области качества и хозяйственной деятельности, удовлетворение требований потребителей. Анализ показывает, что требования к обеспечению качества в премии Болдриджа были выше, чем требования стандартов ИСО серии 9000 первой версии.

Тремя годами позже учреждения премии М. Болдриджа Европейским фондом менеджмента качества была учреждена Европейская премия качества, которая первоначально представляла собой обогащенную версию американской премии.

Европейская премия с ее системным взглядом на компанию сквозь призму TQM может рассматриваться как наиболее совершенная модель делового совершенства.

Цель Европейской премии качества состоит в стимулировании и мотивации деятельности европейских компаний в повы-

шении качества товаров и услуг. Оценка участников конкурса на соискание этой премии проводится по 100-балльной системе по 9-ти критериям. Графическая модель показана на рис. 10.

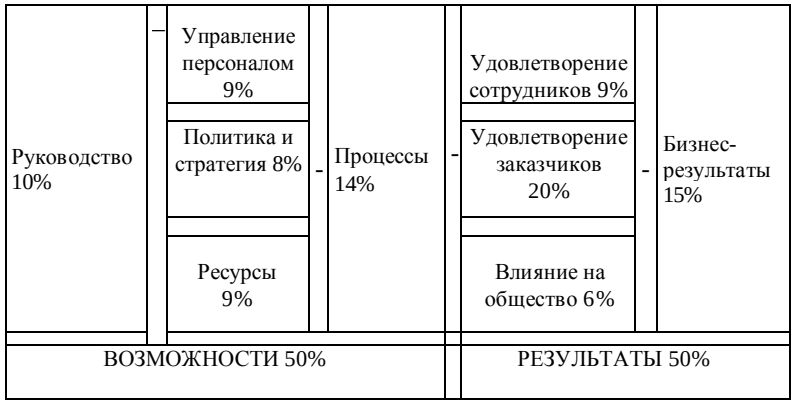


Рис. 10. Модель Европейской премии качества

По каждому критерию Европейской премии качества установлены рекомендуемые и дополнительные оценочные показатели, количество которых приведено в табл. 7.

Таблица 7.

Количество оценочных показателей в Европейской премии качества

Критерии	Количество оценочных показателей	
	рекомендуемых	дополнительных
Роль руководства	23	
Менеджмент персонала	19	
Политика и страте гкя	16	
Ресурсы	17	
Процессы	19	И
Удовлетворение сспрудников	15	5
Удовлетворение заказчиков	24	5
Влияние на общество	13	5
Результаты бизнеса	21	
Итого	160	26

Введение Европейской премии за качество инициировало учреждение национальных премий в области качества во многих

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

странах мира. В 1996 г. была введена подобная премия в России.[1] Прототипом для российской премии послужила европейская модель. Однако состав основных критериев и оценочных показателей, их формулировки были увязаны с отечественным опытом работ по обеспечению качества. Критерии премий можно разбить две группы:

Первая группа характеризует то, *как* организация добивалась результатов в области качества, *что делается дня* этого *(возможности)*, и включает в себя такие критерии:

- -роль руководства в организации работ;
- планирование в области качества;
- использование потенциала работников;
- рациональное использование ресурсов;
- управление технологическими процессами и процессами вы полнения работ.

Вторая группа характеризует то, *что достигнуто (результаты)* и включает в себя такие критерии:

- удовлетворенность потребителей качеством продукции (ус луг);
- удовлетворенность персонала работой в организации;
- влияние организации на общество;
- результаты работы организации.

Оценка участников конкурса на соискание российской премии ведется по 1000-балльной системе, включающей 9 основных критериев деятельности предприятия и 160 оценочных показателей. Важно отметить, что в сумме баллов российской премии самая большая доля отводится характеристике удовлетворенности потребителей. Графическое изображение модели российской премии в области качества показано на рис. 11.

Сопоставляя результаты оценки по данным критериям различными группами работников, организация как бы проводит внутренний аудит своей деятельности. Его результаты становятся основой для принятия соответствующих решений в разных областях деятельности организации, включая:

- повышение эффективности, производительности и внутрен ней координации работы организации;
- выявление задач в области качества, стоящих перед органи зацией и обеспечение ее ориентированности на интересы по требителей;
- придание существующим и потенциальным потребителям уверенности в возможностях, которыми располагает органи зация;
- достижение и поддержание требуемого качества продукции или услуг, отвечающих выявленным или предполагаемым нуждам потребителей;
- создание основ для сертификации системы;
- установление исходного уровня для ее непрерывного совер шенствования.

Роль руководства в организации работ (10%) 100 баллов	-	Использование потенциала работников (12%) 1 20 баллов	-	Управление технологическими процессами и процессами выполнения работ (14%) 140 баллов	-	Удовлетворенность персонала работой в организации (9%)	-	Результаты работы организации (12%) 120 баллов
		Планирование в области качества (10%) 100 баллов				Удовлетворенность потреб ителей качеством (18%) 1 80		
		Рациональное использовани е ресурсов (10%) 100 баллов				Влияние организации на общество (6%) 60 баллов		
ВОЗМОЖНОСТИ (55%) 550 баллов | [РЕЗУЛЬТАТЫ (45%) 450 баллов								

Рис. 11. Критерии премии Правительства РФ в области качества и соответствующие им баллы

В III Всероссийском конкурсе «Российская организация высокой социальной эффективности», проводившемся в 2001 г. приняло участие около 1000 организаций из 76 субъектов Российской Федерации. Его основные критерии приведены в Приложении 6.

[1] Первый конкурс на соискание Премии Правительства РФ в области качества состоялся в 1997г. Его лауреатами стали б из 6S участвовавших организаций. Учредители Европейской премии по качеству руководствовались принципом — премия должна вручаться самому лучшему из конкурсантов. Первой ее получила Рен Ксерокс Лимитсд,

Премии по качеству призваны выделять и награждать предприятия-лидеры и ориентировать **остальных** на полную ликвидацию или сокращение своего отставания от **них** (см. рис. 12).

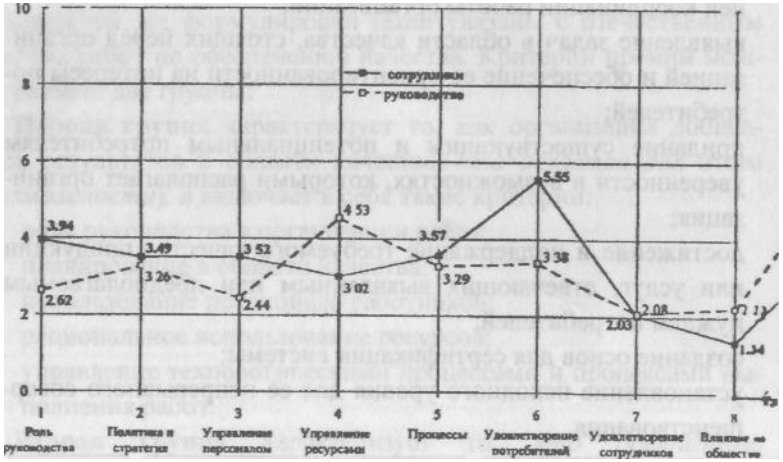


Рис. 12. Сравнительные результаты самооценки деятельности ЗАО «Атомстройэкспорт», руководством и сотрудниками по критериям Российской премии но качеству

Так как это премии не за высокое качество каких-либо отдельных конкретных видов продукции, а за результаты всей деятельности предприятия и за сам подход к качеству, ее критерии представляют собой образцовые модели TQM. Недаром, например, Европейская модель TQM получила в последнее время название «Европейская модель превосходства в бизнесе».

[1] Отметим, что основанный в 1996 г в Чикаго Всемирный совет по качеству (World Quality Council — WQC) учредил всемирную премию в области качества для предприятий, которые стремятся повысить качество своей продукции и берут на себя обязательство постоянно совершенствоваться в этом с целью служить примером другим предприятиям. Комитетом по присуждении премии подготовлено и выпущено специальное пособие, содержащее 100 принципов менеджмента качества, позволяющих повысить качество на любом предприятии, lice принципы сгруппированы в 10 блоков культура удовлетворения клиента, стратегия и F (формацией но и политики, бенчмаркинг, информация и анализ данных, лидерство и участие в управлении, планирование и принятие решений, кадровая политика, постоянное повышение квалификации, системы производства и управления, осознание результатов производства.

Модели TQM дают возможность предприятиям провести самооценку своей деятельности и далее посредством бенчмаркинга сравнить ее с признанным лучшим опытом работы. При этом модели TQM показывают, что только комплексный учет всех аспектов деятельности предприятия позволяет надеяться на продолжительный успех. Удовлетворение потребителя, удовлетворение персонала предприятия и положительное воздействие на общество выступают лишь как следствие политики и стратегии менеджмента, нацеленного на достижение лучших результатов предприятия в рыночных условиях.

Модели TQM побуждают предприятия к постоянному совершенствованию, поскольку те, кто этим пренебрегает, не просто остается на прежнем месте, а начинает отставать.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Что является объектом аудита?
2. Дайте характеристику организации как системе.
3. Каковы атрибуты современной организации?
4. Дайте определение следующим понятиям: аудит, аудиторская деятельность, контроль, ревизия. В чем их сходство и различия?
5. Что означает слово «аудитор»? Кто может быть аудитором?
6. Почему возникла потребность в институте аудита в России?
7. Каковы основные принципы аудита и какими нормативными документами аудитор должен руководствоваться в своей работе?
8. Что такое «аудиторские стандарты»? Обязан ли аудитор в своей деятельности придерживаться требований российских и международных стандартов?
9. Каковы виды работ и задачи внутреннего аудита?
10. Назовите возможные направления аудита?
11. Какие вопросы должен исследовать аудитор в процессе проверки? Кто определяет перечень вопросов?
12. Для чего проводится государственный аудит?
13. В чем особенность управленческого аудита? В каких формах он проводится?

ЧАСТЬ II.
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АУДИТ[1]

2.1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АУДИТА

Систематическое проведение независимой оценки готовности фирмы к эффективному функционированию особенно важно перед приобретением предприятия или его целевом инвестировании. Для этого необходимо проделать обязательные процедуры, гарантирующие потенциальному инвестору эффективность и надежность вложения средств. Как правило, проверяются:

- финансово-экономические показатели (финансовое состояние, прошлая и текущая результативность, потенциал роста, ценовая политика, доля занимаемого рынка и т.д.);
- юридическая «чистота» (оформление прав собственности в соответствии с законодательством и т.п.);
- техническая экспертиза основных средств.

Зарубежный и отечественный опыт приватизации крупных государственных компаний показывает, что очень важно проверять качество менеджмента, т.е. эффективность системы управления предприятием, уровень квалификации высшего и среднего управленческого звена, адекватность функционирующей системы управления персоналом стратегии, целям и задачам организации.

[1] При написании данной главы использованы материалы, предоставленные к.э.н. Сухаревым С.А.

Для оценки степени эффективности управления с середины 90-х годов XX века в мировой практике стала использоваться методология управленческого аудита.

Управленческий аудит — это диагностическое исследование управленческих технологий с целью определения их фактической эффективности и внесения необходимых корректировок в управленческий процесс на основе методологии аудиторской деятельности и разработанных рабочих заданий.

Американский менеджмент определяет управленческий аудит, как **«вид консультационных услуг в помощь клиенту для повышения эффективности использования его мощностей и ресурсов и достижения намеченных целей»**[1].

Сущность управленческого аудита в основном совпадает с традиционным финансовым аудитом (отличие лишь в объекте проверки). Поэтому управленческий аудит осуществляется с использованием тех же принципов, стандартов и в тех же формах проведения проверки. Однако, методология проведения управленческого аудита имеет свою специфику.

В области управленческих технологий нет таких жестких законодательных установок как в финансах. Критерием эффективности управленческих технологий выступает соответствие характеристик работы организации требованиям конкурентной борьбы.

В ходе оценки системы управления проверяется:

- комплексность процедур по отслеживанию ситуации на рын ке, стратегическому целеполаганию и тактическому плани рованию;
- распределение областей (зон) ответственности среди высше го руководства и функциональных обязанностей между под разделениями;
- информационное взаимодействие между сотрудниками в рамках выполнения основных бизнес-процессов;
- наличие и качество стандартов выполнения работ по произ водству, поставке и реализации продукции.

[1] Робертсон Дж. Аудит. Пер. с англ- М., 1993. С. 6.

Управленческий аудит должен дополняться анализом эффективности управления человеческими ресурсами, в ходе которого оценивается *система управления персоналом* (СУП), т.е. степень адекватности кадровой политики системе управления, включая механизмы стимулирования персонала, поиска и подбора, развития, корпоративной культуры и т.п. Так возник и начал развиваться сначала в рамках управленческого аудита, а вскоре и самостоятельно аудит персонала (кадровый аудит).

Основная **цель** управленческого аудита — оценка уровня готовности предприятия и его сотрудников к эффективной работе в условиях рынка. На основе этой оценки разрабатывается программа проведения изменений, проводится расчет затрат, необходимых для реорганизации системы управления предприятием, привлечения новых или переобучения имеющихся кадров.

Система контроля — это инструмент, позволяющий оценивать не только эффективность внедрения выбранной стратегии, но и ее адекватность текущей ситуации. Контроль позволят идентифицировать сильные стороны предприятия и наилучшие методы выполнения определенных задач для повторного их использования. Таким образом, обеспечивается позитивный эффект обучения и накопления опыта (см. рис. 13).

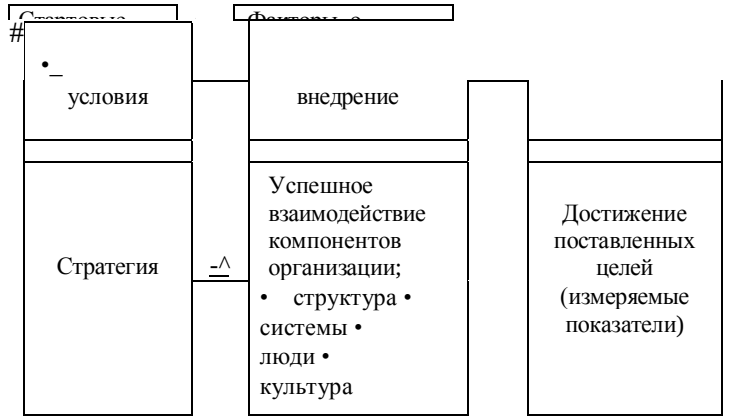


Рис. 13. Элементы успешного внедрения стратегии

Для осуществления контроля внедрения стратегии рекомендуется использовать интегрированный процесс, алгоритм которого представлен на рис. 14.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

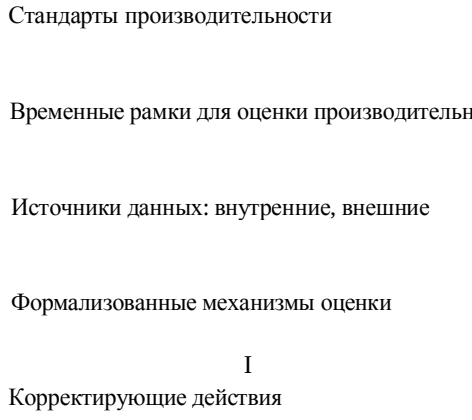


Рис. 14. Методика контроля стратегического процесса

При проведении управленческого аудита решаются следующие **задачи:**

- оценивается текущая стратегия предприятия, включая поло жение на рынке, целостность и системность поставленных стратегических целей, понимание их руководителями и со трудниками, реализация стратегических целей;
- оценивается технология бизнес-процесса, т.е. процесса произ водства и реализации каждого продукта (товара или услуги) предприятия. Оценка технологии включает анализ выполне ния основных частей бизнес-процесса: анализ потребитель ских свойств продукта, его проектирование, приобретение комплектующих, производство, контроль качества, реализация и послепродажное сопровождение, анализ себестоимости про дукта, его качества и методики ценообразования;
- оценивается технология выполнения ключевых функций управления предприятием в целом, включая функции анали за рынка, стратегического и оперативного планирования, контроля и учета за реализацией планов, распределения фи нансов и учета движения денежных средств, проведения кад ровой политики и т.д.;
- проводится оценка структуры управления компанией, т.е. взаимосвязь между процедурами, составляющих бизнес-процессы и ключевые функции управления. В ходе оценки

анализируется модель управления, четкость разделения на функциональные и профильные подразделения, структура административного подчинения и функционального взаимодействия, схема информационных потоков, а также их соответствие стратегии и модели управления;

- в результате оценки процедур (бизнес-процессов и ключевых функций), структуры управления, а также их соответствия стратегии и модели управления составляются рекомендации по изменениям в процедурах и структурах для повышения эффективности менеджмента организации.

Управленческий аудит строится на получении, анализе и синтезе информации о деятельности организации для определения возможностей повышения ее эффективности. Для определения возможностей повышения эффективности организации изучаются применяемые в ней управленческие технологии.

Результаты первого в истории любого предприятия управленческого аудита могут оказать шокирующее воздействие, возможен «эффект вытеснения», когда руководство предприятия отказывается видеть вскрытое реальное состояние управленческих технологий. Подобная ситуация наблюдалась в 1993-1996 годах при проведении финансового аудита — объем недостатков бухгалтерского учета шокировал. Однако управленческая воля, признание во вскрытых аудитом недостатках возможностей оптимизировать работу предприятия, позволили переломить ситуацию в технологиях бухгалтерского учета. Сейчас эти технологии более или менее налажены, и финансовые аудиторы вскрывают частные нарушения. Появление управленческого аудита бросает руководителям предприятий новый вызов. Принять его — значит добиться долгосрочной эффективности предприятия; отказаться

- поставить предприятие под риск вытеснения с рынков.

Управленческий аудит нацелен на выявление факторов роста текущей и долгосрочной эффективности организации за счет максимизации объемов и рентабельности продаж и минимизации затрат. Одна из задач управленческого аудита -- определить, .очему та или иная организация сама не вскрывает существую-е возможности роста эффективности (в том числе, преодоление ограничений эффективности) и не реализует их. Предостав-

ляемая по результатам управленческого аудита информация (обычно в форме аудиторского заключения) конфиденциальна и должна быть защищена от несанкционированного доступа. Заключение содержит определения недостатков в управленческих технологиях и выборочные примеры их проявлений. Перед управленческим аудитом не стоит задача раскрытия всех следствий имеющихся недостатков, которые могут быть вызваны совокупностью упущений в управленческих технологиях.

Управленческий аудит последовательный процесс выявления недостатков — от оказывающих большое влияние на долгосрочную эффективность организации до ошибок в текущих рабочих операциях. Он прекращается при обнаружении такого объема недостатков, без устранения которых нет смысла в дальнейших поисках. Это обусловлено тем, что реализация вскрытых возможностей позволит радикально изменить ситуацию , а дальнейшее совершенствование в любом случае потребует нового исследования. Даже частичная реализация оптимизационных возможностей обеспечит долгосрочную эффективность организации посредством системы самонастройки управленческих технологий под изменяющиеся внешние условия.

Процесс предполагает непрерывный контроль над внедрением стратегии и получение через организованную обратную связь необходимой информации. Процесс контроля через идентификацию и изучение показателей эффективности деятельности предприятия и реакции внешней среды предоставляет полезную информацию для стратегических действий в следующих сферах:

- определение позиции предприятия в сравнении с его конку рентами и лидерами рынка;
- проверка адекватности краткосрочных и долгосрочных целей и задач;
- определение и улучшение стратегии, имеющей наибольшие шансы на успех;
- обеспечение выполнения процессов, которые являются кри тичными для успеха компании и ее конкурентоспособности на рынке;

[1] Ситуация — это конкретный набор обстоятельств, сильно влияющих на организацию в данное конкретное время. —- Прим. авт.

- обеспечение использования технологий, адекватных для под держания (или достижения) позиции на выбранных рынках;
- оценка критических элементов для успеха на рынке, таких, как структура, цены, производительность, номенклатура продукции или услуг;
- оценка возможностей поставщиков;
- идентификация ключевых факторов для достижения лиди рующей позиции на рынке.

Для определения индикаторов и установления стандартов производительности рекомендуется принять *концепцию разрыва в уровнях производительности*, согласно которой желаемый «позиционный» уровень постоянно изменяется в зависимости от требований рынка. Отсутствие реакции на изменения рынка приводит к тому, что компания, обладая в определенный момент времени конкурентным преимуществом, может его утратить.

Для проведения оценки внедрения стратегии необходимо:

- определить временные рамки;
- внутренние и внешние источники требуемых данных;
- методы и механизмы получения и оценки этих данных.

Первоначальная оценка производится с использованием эндо генной информации как более доступной; на втором этапе учиты вается информация, поступающая в компанию из вне, в том числе доступные статистические показатели или данные о внешней среде, собранные непосредственно персоналом. Детализация про цесса контроля за исполнением стратегических планов должна подразделяться на две составляющих: оценку количественных (монетарных) и качественных показателей деятельности (рис. 15).

Стратегический подход к управлению отечественными предприятиями весьма перспективен в виду того, что инструментарий стратегического менеджмента рассчитан на работу в условиях экономической неопределенности и изменчивости внешней среды, что характерно для российской экономики. Более того, в условиях глобализации и прихода на отечественный рынок зарубежных производителей российские предприятия должны использовать не менее эффективные методы управления своей деятельностью, достижения и поддержания устойчивых конкурентных преимуществ.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

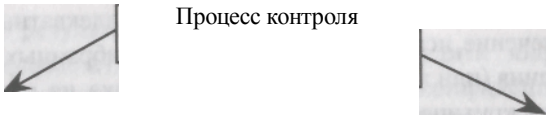


Рис. 15. Детализация процессов контроля исполнения стратегических планов

Перечень недостатков формируется на основе сопоставления фактической ситуации с «идеальной» для выявления максимального числа возможностей совершенствования, хотя достижение идеального состояния на практике нереально. Для стимулирования обсуждения существующей ситуации могут быть выделены как спорные вопросы так и абстрактные замечания {нереальные для устранения в ближайшей перспективе).

В рамках аудиторского заключения (на основе методологии управленческого аудита) обосновывается внедрение требуемых управленческих технологий. После аудиторской проверки аудиторская фирма может сопровождать внедрение уточненных или отсутствующих технологий, проводить дальнейшее консультационное обслуживание (уточнение, проработка технологий), обучение персонала организации-клиента и содействовать контролю эффективности нововведений.

2.2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АУДИТА

Управленческий аудит основан на методологии ситуационного подхода к управлению, при котором специфика и формы исследования в основном определяются характером объекта и предметом аудита.

Порядок привлечения аудитора к проверке

Право выбора аудитора предоставлено экономическому субъекту. Как правило, оформляется официальное предложение аудиторской фирме о желании привлечь ее для проведения аудиторской проверки. В случае согласия аудитор направляет письмо-обязательство клиенту, в котором документально подтверждает свое согласие с поставленной задачей аудита, степенью ответственности перед клиентом и формой представления заключения.

После обмена письмами между аудиторской фирмой (аудитором) и экономическим субъектом заключается двухсторонний договор. В договоре должны быть указаны:

- предмет договора и обязанности сторон;
- сроки и место проведения аудиторской проверки;
- стоимость работ и порядок расчетов;
- порядок сдачи-приемки работ;
- ответственность сторон;
- конфиденциальность;
- разрешение споров;
- прекращение договора ранее намеченного срока;
- форс-мажорные обстоятельства;
- прочие условия;
- срок действия договора и юридические адреса сторон.

Условия договора и содержание поручения не должны проти воречить требованиям Закона Российской Федерации «Об ауди-

торской деятельности в Российской Федерации.» и Гражданскому Кодексу РФ.

К договору прилагается протокол соглашения о договорной цене на проведение аудиторской проверки.

Управление аудитом (контроль за качеством и обеспечение эффективности аудита)

Эффективность управленческого аудита как вида деятельности требует эффективного управления на всех его этапах.

Эффективный аудит проводится по плану, предполагающему определение ситуационных условий и требуемых результатов, необходимых действий и методов их осуществления, обеспечивающих чувствительность к происходящим изменениям. На каждом этапе работы важно определить степень и форму участия клиента.

Эффективность управленческого аудита зависит от профессионализма проводящих его специалистов. Аудиторская фирма должна придерживаться политики и процедур контроля качества, призванных обеспечить проведение всех аудиторских проверок в соответствии с Международными и национальными аудиторскими стандартами, сложившейся практикой.

Характер, сроки и сфера применения политики и процедур контроля качества зависят от размера и характера деятельности аудиторской фирмы, ее географического расположения, организационной структуры, экономических показателей. Соответственно, политика и процедуры, принятые отдельными аудиторскими фирмами, могут варьироваться, как и объем результирующей документации. Пример процедуры контроля качества представлен в Приложении 7.

Цели политики контроля качества, которые должны быть приняты аудиторской фирмой, обычно включают: • **профессиональные требования'** • - персонал фирмы должен придерживаться принципов независимости, честности, объективности, конфиденциальности и норм профессионального поведения;

- навыки и компетентность — персонал фирмы должен состоять из сотрудников, владеющих аудиторскими стандартами и придерживающихся их, а также обладающих профессиональной компетентностью, необходимой для выполнения ими обязанностей с надлежащей добросовестностью;
- поручение заданий — аудиторская работа должна быть поручена сотрудникам, имеющим техническую подготовку и профессиональные знания, необходимые в данных условиях;
- **делегирование полномочий —** необходимо в достаточной мере направлять работу, осуществлять надзор и проверку работы на всех уровнях, чтобы обеспечить достаточную уверенность в том, что выполненная работа соответствует надлежащим стандартам качества;
- консультирование — в случае необходимости следует проводить консультации со специалистами (как внутри, так и вне фирмы), обладающими соответственными знаниями;
- клиентская база — необходимо постоянно проводить оценку потенциальных и анализ текущих клиентов. При решении вопроса о работе с новым клиентом или о продолжении сотрудничества с ним надо исходить из соображений независимости фирмы, ее способности предоставлять услуги надлежащим образом и честности руководства клиента;
- мониторинг — необходимо постоянно контролировать адекватность и операционную эффективность политики и процедур контроля качества.

Общую политику и процедуры контроля качества аудиторской фирмы необходимо довести до сведения персонала фирмы, чтобы обеспечить достаточную уверенность в понимании их применения на практике.

В ближайшей перспективе по мере развития управленческого аудита контроль качества работы может осуществляться аудиторскими объединениями или лицензированием деятельности аудиторских фирм.

[1] См. «Кодекс этики международной федерации бухгалтеров». New York, ICAR, 1999, с. 800. 10S

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

2.3. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АУДИТА

Процесс управленческого аудита можно представить в виде замкнутой последовательности операций. Как и финансовый, управленческий аудит проводится в четыре этапа.

Этап постановки проблемы (проблем): изучение информации о компании — финансовых данных, сведений об эффективности контроля и пр. Возможно проведение предварительной диагностики. На основе установочных интервью с руководителями предприятия уточняются границы бизнеса (продуктов); лица и подразделения, ответственные за бизнес-процессы и ключевые функции, текущие и стратегические цели. Определяются направления аудиторского обследования (стратегия организации, технические аспекты управления, линейное управление), круг проблем и стоящих задач, значимые точки проверки. Проблема формируется как позитивное утверждение, которое должно быть доказано или отвергнуто в ходе выполнения последующих этапов аудита. Проводится подготовка общей программы процедур управленческого аудита; составляется план-график проведения мероприятий, конкретизируемый и уточняемый в ходе последующих этапов аудита. Выбираются оптимальные подходы к исследованию, например, использование метода сравнения (в том числе, по вопросам соответствия политики в области управления персоналом и законодательства), внешние авторитетные суждения, статистики и т.п.

Этап сбора данных: планирование и реализация процедур сбора данных. Этот этап «технический». Проводится анализ документов, проходят установочные и экспертные интервью с руководителями подразделений и специалистами. В ходе накопления информации, аудиторы формируют основу для принятия решения (оценки). Уточняются содержание процедур, последовательность их реализации, точки контроля (промежуточные и конечные результаты процедур), стандарты выполнения, критерии оценки качества, функциональные и информационные взаимодействия. Результатом являются модели бизнес-процессов и ключевых функций, а также информационная модель компании, выполненные в стандарте IDEF-0 или IDEF-IX[1].

Этап оценки и анализа информации: определяют, достаточно ли сведений для принятия обоснованного решения, касающегося рассматриваемой проблемы (проблем). Производится анализ и проверка моделей на соответствие общепринятым стандартам управления. В результате выявляются недостатки в процедурах ключевых функций управления и бизнес-процессов. Недостатки выявляются на двух уровнях. Во-первых, проверяется наличие всех процедур, необходимых для эффективного управления (например, анализа рынка в функциях управления или анализа товарных свойств продукта в бизнес-процессе). Во-вторых, анализируется состав каждой процедуры для выявления ее адекватности задачам и оптимальности шагов. Результатом анализа моделей является перечень требований к изменению системы управления.

Этап формирования выводов и рекомендаций. Аудиторское заключение включает описание (характеристику) состояния эффективности системы управления в разрезе ее элементов, направлений деятельности по управлению в организации; возможные пути совершенствования управления. Руководство организации оценивает результаты аудита, на основе чего формируются направления дальнейшего аудита.

Потребности в изменении системы управления могут носить принципиальный и непринципиальный характер. Принципиаль-

IDEF-0 (Integrated computer aided manufacturing DEFinition) — вариант методологии описания больших систем (SADT), применяемый для функционального моделирования и позволяющий описать бизнес-процессы и Функции управления в виде взаимосвязанных процедур. IDEF-1X — вариант SADT, применяемый для моделирования информационной структуры организации.

ные изменения рекомендуются, когда в системе управления полностью отсутствуют отдельные процедуры или характер их выполнения явно недостаточен для эффективного управления. Непринципиальные изменения заключаются в оптимизации отдельных процедур и позволяют ограничиться локальным аудитом.

Если необходимы принципиальные изменения в системе управления, например, создать отдел анализа рынка, реорганизовать службу сбыта и т.п., то проводится дополнительная и более детальная оценка кадрового потенциала сотрудников реорганизуемых подразделений. Она направлена на максимальную эффективность использования в ходе реорганизации имеющегося кадрового потенциала и снижение сопротивления изменениям со стороны сотрудников предприятия.

Рассмотрим этапы управленческого аудита подробнее.

2.4. СБОР ИНФОРМАЦИИ

Управленческий аудит основан на получении и изучении необходимой информации, определяющей картину исследуемой ситуации (проблемы), и позволяющей сформировать рекомендации, подкрепленные фактическими данными. Сбор фактов самая трудоемкая фаза аудиторского исследования. Характер собираемой информации зависит от области деятельности клиента, характеристики проблем и целей аудита. На основе полученных данных должны быть выявлены все основные процессы, отношения, причины и взаимосвязи. Особое внимание уделяется потенциальным возможностям решения проблемы и путям их реализации. Каждый этап сбора должен обеспечивать данными последующую работу аудитора.

Основные источники информации в управленческом аудите:

1. Опубликованная информация: финансовая отчетность, биз нес-планы, отчеты правительственным и кредитным учреж дениям, экономические обзоры, рекламные материалы орга низации; иная собираемая организацией информация о внешней ситуации. Опубликованная информация может ос вещать такие характеристики ситуации, как условия и тен денции в отрасли экономики, в которой работает клиент, включая технологические разработки и рыночные условия; правила обязательного соблюдения для клиента; управленче ская практика; трудовые отношения, отношения между ад министрацией и профсоюзами.
2. Записи и отчеты внутри организации-клиента содержат ин формацию о внутренних ситуационных условиях — ресурсы, цели, планы, эффективность работы, в том числе сведения о технологии и оборудовании, производственные и сбытовые отчеты руководству, информация о движении материальных ценностей, данные оценки персонала. Использовать внут реннюю информацию организации-клиента удобнее, чем собирать свою. Однако многие записи ненадежны и субъек-

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

тивны, следовательно, дают искаженную картину действительности. Использование записей предполагает их проверку, достоверность и соответствие современным условиям, т.к. содержание зависит от применяемых критериев оценки событий и ценностей лица, их составляющего.

3. Информация внутреннего консультативного подразделения или внутреннего аудита.
4. Информационная база аудитора (аудиторской фирмы), содержащая данные о постоянных клиентах или об аналогичных, по ситуационным характеристикам, организациях.

Наблюдения, специальные записи и отчеты, информация по вопросникам и устная информация, полученные аудитором, в том числе, внутри организации в результате бесед с ключевым персоналом, имеет большое значение в аудите, поскольку является достоверной и доказательной.

Для обеспечения объективности суждения аудитору может потребоваться получение внешней информации. Информация, полученная вне организации-клиента от таких организаций, как профсоюзы, ассоциации потребителей, отраслевые научно-исследовательские и учебные учреждения, управленческие ассоциации, наиболее достоверная и доказательная. Внешняя информация позволяет аудиторам выносить суждения по поводу выявленных отношений, состояния вопросов и их динамике. Основной источник такой информации — данные государственной статистической отчетности, информация профильных ассоциаций. Аудитор не обязан согласовывать с клиентом возможность внешних контактов, в этом существенное отличие аудита от консалтинговой практики. Обязательное следование аудиторским стандартам имеет для аудитора большее значение, чем отношение к его работе должностных лиц организации-клиента. Подобная независимость в долгосрочном плане позволяет аудиту достичь своего главного конкурентного преимущества — гарантированной объективности.

Собираемая в ходе управленческого аудита информация имеет следующие характеристики:

- содержание (понятие) информации, включает значение качественной информации (в разных организациях используются

разные значения под одним понятием, например, в случае категории «производственный персонал») и значение количественной информации (используемые единицы измерения, точность измерения, методы округления);
- степень детализации информации;
- отношение информации к периоду времени. Исследуемый период времени должен быть достаточно большим, чтобы определить точный характер деятельности, темпы роста или спада и выявить колебания хозяйственной активности из-за сезонных вариаций или экономических циклов; исследуемые промежутки времени, как правило, сопоставимы (месяцы или недели включают одинаковое количество рабочих дней); периоды нормальной работы рассматриваются отдельно от необычных событий, времени освоения новой продукции или прекращения выпуска старой, появления аудиторской активности;
- охват. В ходе аудита персонала собирается или вся информация (по всем продуктам, сотрудникам, подразделениям и процессам) или отдельные ее элементы.

Проблема, выступающая предметом аудиторского задания в области управления, может быть определена посредством следующих основных аспектов.

1. Сущность или содержание. Проблема -- это расхождение (различие) между тем, что происходит (или будет происходить) в действительности, и тем, что должно (или может) происходить (например, низкая эффективность, растущие издержки, нехватка квалифицированной рабочей силы). Таким образом, диагностика предполагает определение действительной (текущей) ситуации, идеальной (нормативной) ситуации и расхождения между ними.
2. Организационное и физическое местонахождение характеризует, в каких организационных подразделениях выявлена проблема, какие подразделения она затронула и насколько широко распространилась в организации.
3. Владение проблемой, т.е. те, кто затронут проблемой, более всего заинтересован в ее решении, обладает информацией, касающейся проблемы. Следует определить «настоящих клиентов» и обеспечить тесное взаимодействие с ними.

4. Абсолютная и относительная величина проблемы характеризует важность для организации решения проблемы в абсолютном и относительном значениях. Фактическая **информация** может быть получена в трех формах:

- записи — это данные в форме, пригодной для считывания или преобразования: документы, файлы, отчеты, публикации, компьютерные файлы, фильмы, микрофильмы, магнитные ленты, рисунки, фотографии, графики и т.д.;
- » события и условия — это поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства;
- память — это вся информация, хранящаяся в памяти людей, работающих в организации-клиенте, связанных с ней или просто могущих дать информацию, полезную для консультанта. Эта информация охватывает бесспорные доказанные факты, опыт, мнения, убеждения, впечатления, предубеждения и догадки.

Инструменты сбора информации

Методами управленческого аудита являются стандартные процедуры экспертного консультирования:

- установочные и экспертные интервью;
- анализ документов;
- сбор данных;
- формализованное описание процедур;
- построение схем и моделирование бизнес-процессов и ключевых функций.

Данные методы базируются на технологии структурного анализа и проектирования (Structured Analysis and Design Techniques — SADT)[1].

В ходе управленческого аудита используются следующие инструменты сбора информации.

[1] SADT — методология описания больших систем, которая позволяет эффективно анализировать и проектировать деятельность коммерческих и производственных организаций. — Прим. авт. 116

1. Наблюдения. Посещение служебных помещений, наблюдение людей в работе и изучение их взглядов, проблем и предложений дают наиболее важную для управленческого аудита информацию о том, как организация работает на практике, как она живет, каково ее развитие и каковы в ней человеческие взаимоотношения. Наблюдают за процедурами, операциями, процессами и характером социализации (коллективного общения). Например, наблюдение за собраниями работников позволяет выявлять групповые процессы и формы поведения. К методам активного (прямого) наблюдения относятся:

- фотография рабочего дня;
- хронометраж;
- метод моментных наблюдений;
- самофотография и др.

2. Специальные записи — ведутся по просьбе аудитора в течение определенного времени в соответствии с его требованиями.

3. Специальные отчеты делаются по просьбе аудитора отдельными отобранными им специалистами по определенным аспектам проблемы, включая их видение ее решения.

4. Беседа (интервью), При управленческом аудите беседа наиболее применяемый инструмент сбора информации. Интервьюирование применяется для получения информации, необходимой при анализе рабочего процесса, выяснении суждений работников по определенным вопросам. В ходе беседы каждый последующий факт дополняет, исправляет или опровергает предыдущие, раскрывает побочные явления и неожиданные взаимосвязи, влияния или ограничения. Беседой можно управлять. При этом гибкость, присущая живой беседе, при достаточной квалификации интервьюера, определяет полезность интервью, как вида аудиторского обследования. Однако высокая стоимость использования из-за больших затрат времени, определяющая узкий охват исследуемой совокупности, и кажущаяся субъективность интервьюирования, а также неточность информации при наличии заинтересованности в исследуемом вопросе у опрашиваемого, ограничивают масштабы применения интервьюирования и требуют при планировании сбора информации определить, какие факты следует получить в ходе бесед, от кого, когда, где и как.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

5. Вопросники (использование анкет) — позволяют получить ограниченное количество фактов от большого числа лиц или от людей, находящихся на большом расстоянии друг от друга. Анкетирование требует четкого определения исследуемой темы и формулировки простых, точных, недвусмысленных вопросов. Желательно получать ответы «да» или «нет» или числовое значение. Применение вопросников и обзоров разновидность интервьюирования. Их использование объясняется относитель ной дешевизной по сравнению с личной беседой (интервью), а также более широким охватом опрашиваемых. Вопросник может служить подготовительной стадией к личному интервью. Если мероприятия по использованию определенного вида опроса осуществляются периодически и в сопоставимом виде, существует возможность исследования динамики состояния ор ганизации.

6. Встречи для сбора данных предполагают организацию ау дитором специальных обсуждений, цель которых получение ин формации по рассматриваемой проблеме.

7. Обзоры отношений служащих. При выполнении некоторых заданий, например, при необходимости изменений условий ра боты и занятости, могут использоваться исследования отноше ний служащих, дающих информацию, как люди относятся к су ществующему положению дел и как могут отреагировать на возможные изменения.

8. Оценки служащих. Аудитор может использовать оценки клиента относительно:

- фактов, знакомых клиенту;
- » аспектов текущей ситуации, изучение которых не требует большой точности;
- аспектов текущей ситуации, изучение которых посредством наблюдения и измерения дорогостоящи, а вероятность не достоверной оценки незначительна.

Использование оценок служащих требует их проверки и внимания к возможной погрешности. Суждения персонала будут достовернее, если они не имеют прямого отношения к изучаемому вопросу. В целом оценки проверяют на достоверность на основе опыта (известные величины объема, количества или стоимости за недавний период времени) и путем сопоставления с информацией об идентичных событиях.

9. Аудиторский эксперимент применяется для получения информации о последствиях того или иного управленческого воздействия, приводящего к изменениям состояния системы ситуационных условий. При осуществлении аудиторского эксперимента существует проблема обеспечения его «чистоты», что особенно тяжело сделать в сфере управления персоналом. Так, чистота эксперимента может быть нарушена изменением рабочего окружения персонала и даже разговорами между участвующими в эксперименте и не участвующими (примером может быть Хоторнекий эксперимент). Возможность осуществления аудиторского эксперимента -- идеальная ситуация, позволяющая произвести сравнение экспериментальной и контрольной совокупностей при формировании рекомендаций аудитора о требующихся изменениях. Реализация возможностей аудиторского эксперимента может повлечь побочные эффекты. Так, осуществление эксперимента может привести к неудовлетворенности персонала, не ставшего его участником. В то же время у участников эксперимента может сложиться чувство, что ими манипулируют.

2.5. АНАЛИЗ И СИНТЕЗ ИНФОРМАЦИИ

Для реализации задач управленческого аудита по формированию выводов о причинах проблемной ситуации и рекомендаций о путях совершенствования системы управления, собранную информацию подвергают аналитической обработке. В аудиторском исследовании присутствуют и сочетаются методы **анализа** (изучение собранного фактического материала) и **синтеза** (выведение общих закономерностей на основе собранного материала). Построение целого из частей (синтез), принятие решений на основании анализа фактов и выработка предложений по осуществлению действий начинается уже во время анализа.

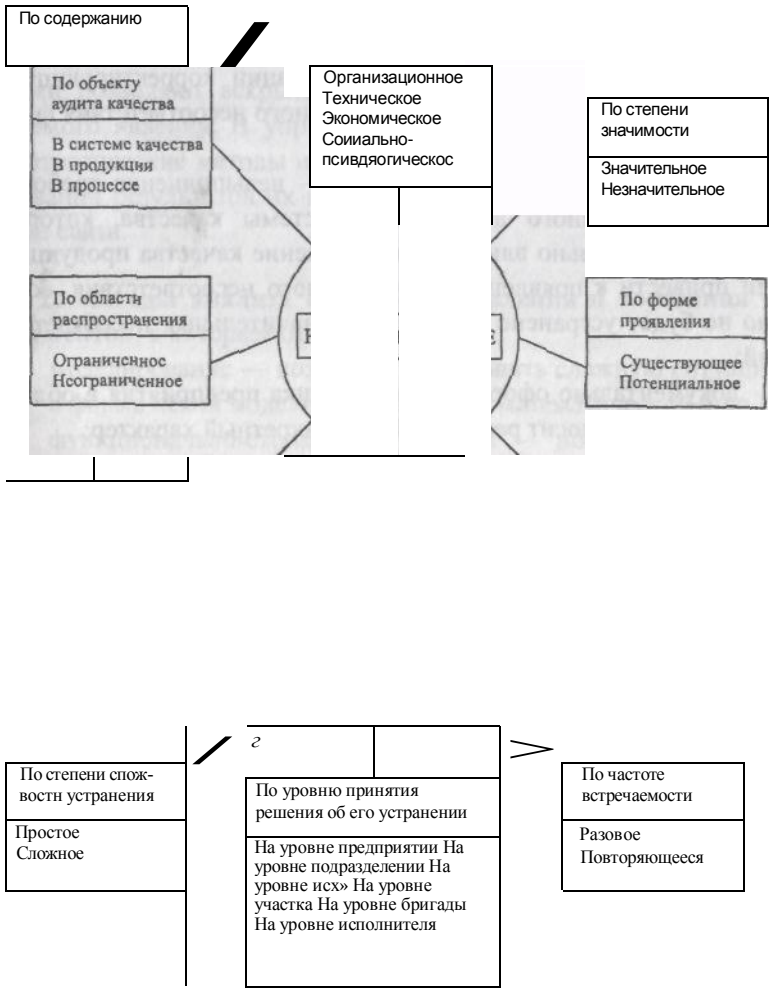
Если аудитор определяет, что исследуемая проблема подчиняется действию известного ему общего правила, применяется метод **дедукции.** Отсутствие возможности отнести исследуемую ситуацию к «известному» общему знанию предполагает применение метода **индукции,** т.е. сбор и анализ необходимого объема фактического материала с целью выведения правила, действующего в данном случае.

Для эффективного пользования анализом как методом аудита аудитор должен развивать в себе такие личные качества — логическое мышление, аналитичность, способность отделять главное от второстепенного.

В аналитической деятельности аудитора важно уметь правильно определить значимость обнаруженных в ходе аудита несоответствий.

Каждое выявленное несоответствие может быть классифицировано по таким его признакам, как содержание, степень значимости, форма проявления, частота встречаемости, иерархический уровень принятия решения об его устранении, степень сложности его устранения, область распространения и объект аудита качества (см. рис. 16). Классификация помогает определить специфику каждого несоответствия и разработать адекват-

но этой специфике корректирующие и предупреждающие действия.



Рие, 16. Классификация несоответствий

Значительным несоответствием в системе качества следует считать невыполнение требования, установленного документом системы качества, которое отрицательно влияет на обеспечение качества продукции и должно быть устранено в кратчайший срок. Примеры таких несоответствий:

- любое несоответствие, которое может привести к ухудше нию качества продукции;

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

« использование средства измерения с истекшим сроком калибровки (поверки);
- фактически более низкая квалификация работника, выполняющего ответственную операцию, чем это требуется по технологическому процессу;

- **применение** несанкционированного документа по качеству;
- зарегистрированные данные не дают представления о фактическом состоянии объекта аудита.

Наличие значительного несоответствия исключает возможность принятия положительного решения по проводимому аудиту и требует разработки и реализации корректирующего действия. Факт обнаружения значительного несоответствия фиксируется в протоколе.

Незначительное несоответствие — невыполнение требования, установленного документом системы качества, которое может отрицательно влиять на обеспечение качества продукции или привести к появлению значительного несоответствия, если оно не будет устранено. Примеры незначительных несоответствий:

- документально оформленная политика предприятия в области качества носит рекламный, неконкретный характер;
- в должностных инструкциях руководителей и специалистов не указаны их обязанности в области качества;
- единичные случаи невыполнения требований одного из документов системы качества;
- превышение установленных сроков аттестации некоторых сотрудников службы качества;
- отдельные нечеткие записи при регистрации результатов контроля или испытаний.

Незначительное несоответствие должно быть устранено в ходе аудита.

Подготовленные и систематизированные фактические данные анализируются для выявления взаимосвязей, соотношений и тенденций. В зависимости от характера проблемы и цели проводимого аудита персонала используются:

- математические и статистические методы экономического анализа;
- методы анализа системы управления и состояния ее элементов;
- причинно-следственный анализ;
- методы анализа будущего;
- метод сравнения (сопоставления).

1. Математические и статистические методы экономического анализа позволяют изучить характеристики функционирования, состояния и эффективности исследуемого объекта, К этим методам относятся расчет показателей в динамике, средних величин, дисперсии, плотности распределения, корреляционный и регрессионный анализы и др. Сопоставления между показателями позволяют вскрыть качественные характеристики исследуемого явления. В управленческом аудите математические и статистические методы используются в том случае, когда на основании результатов их применения можно выявить качественные связи.

2. Методы анализа системы управления и состояния ее элементов, к которым относятся:

- моделирование — позволяет представить сложную ситуацию в форме некой модели (графической, математической и др.);
- функционально-стоимостной анализ - - позволяет выбрать вариант построения системы управления или выполнения той или иной функции управления, требующий наименьших затрат или являющийся наиболее эффективным с позиции конечных результатов;
- системный анализ — это методическое средство системного подхода, позволяющее изучить систему управления и состояние составляющих ее элементов (целей, функций, организационной структуры, персонала, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений), а также многообразных типов связей этих элементов системы управления организации между собой и с внешней средой;
- метод балансового анализа в рамках системного анализа - позволяет осуществить балансовые сопоставления и увязки элементов замкнутой системы;
- параметрический анализ — это установление функциональных зависимостей между параметрами элементов системы организации в целом, систем организационных функций (например, производственной системы) и системы управления, позволяющее определить степень их соответствия;

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

- метод последовательной подстановки -- позволяет изучить влияние на эффективность системы управления каждого фактора ее формирования и функционирования, исключая действия других факторов;
- метод структуризации целей — предусматривает количест венное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления посредством их развер тывания в иерархическую систему, установление ответст венности подразделений за конечные результаты работы, оп ределение их места в системе производства и управления. Структуризация целей позволяет обеспечить взаимоувязку, полноту, сопоставимость целей разных уровней управления организацией и персоналом и исключить дублирование в це лях, которые может быть причиной неэффективности орга низации;
- метод динамического анализа позволяет расположив в виде динамического ряду количественные данные, характери зующие систему, изучить устойчивые тенденции, и исклю чить случайные отклонения;
- анализ силового поля — позволяет: определить зависимости и факторы, влияющие на системную ситуацию; представить существующую ситуацию в качестве определенного равно весного состояния двух групп сил, действующих в противо положных направлениях: положительные (побуждающие) силы способствуют движению в сторону решения проблемы, а отрицательные (ограничивающие) силы мешают этому движению. В ходе анализа составляющие этих двух видов сил выявляются и делается оценка их относительной величи ны. Изменения происходят при нарушении состояния (рав новесия), например, при добавлении одной или нескольких новых сил, или путем усиления или ослабления уже сущест вующих сил. При достижении нового состояния дел (ситуа ции) формируется новое равновесие, что является постоян ным продолжением непрерывного процесса изменений.

3. Причинно-следственный анализ — позволяет определить причинные связи между условиями и событиями, что по-

зволяет решать проблемную ситуацию. В ходе причинно-следственного анализа определяется «основная» причина, работа с которой приведет к решению проблемы, В качестве «основной» определяется' причина, относящаяся к внутренним ситуационным условиям. От правильности определения «основной» причины зависит эффективность управленческого аудита. Причинно-следственный анализ — это работа по формированию гипотезы о наличии причинно-следственной связи и изучение фактического материала о ситуации с целью определения правильности этой гипотезы.

4. Методы анализа будущего — предполагают определение характеристик будущей ситуации на основе анализа прошлого и настоящего, динамики изменений и методов предвидения. Наи более распространенный подход к анализу будущих тенденций - это экстраполяция, т.е. будущее видится как продолжение про!илых тенденций. Однако в современных условиях быстрых технологических, социальных и прочих изменений, данный метод неэффективен. Более применим подход, предусматривающий возможность неожиданных изменений, основанный на более глубоком изучении ситуационных характеристик и вероятности их сохранения или изменения в будущем, свойственный методам управления на основе предвидения будущего и гибких экстренных решений.

5. Метод сравнения (сопоставления) — важнейший метод аналитической работы в ходе осуществления любой формы аудита. Его применение предполагает наличие некоторых опор ных точек при изучении количественных и качественных харак теристик деятельности организации. Метод сравнения основной в системе методов управленческого аудита. По сути, метод срав нения лежит в основе аудита, диагностики и консультирования в целом.

В ходе любой консультативной деятельности сопоставляется существующая ситуация с желаемой и намечаются пути движения в эту сторону. Метод сравнения тесно связан с другими методами аналитической работы и их результатами. Так, практиче-

ски все результаты применения других аналитических методов (например, математических) — это объект последующих аналитических процедур сопоставления, что позволяет их отнести в разряд обслуживающих потребности метода сравнения.

Сравнения позволяет сопоставить существующую систему управления в целом и ее элементы с передовыми образцами или нормативным состоянием. Сравнение качественных показателей предполагает сопоставление существующей практики осуществления определенной деятельности в организации с существующими у аудитора образцами, что позволяет определить возможные недостатки. Метод сопоставления позволяет вскрыть существующие отклонения от заданных стандартов.

Количественные показатели позволяют сопоставить уровень рентабельности, текущей ликвидности данной организации по отношению к среднему их уровню по отрасли или по региону. В управлении персоналом сравнительный подход часто используется для сопоставления уровней текучести, прогулов, нарушений трудовой дисциплины, заработной платы, а также при внедрении новой для организации программы управления персоналом.

При аудиторском исследовании сферы управления могут использоваться следующие параметры сопоставления:

- прошлое состояние, уровень значения показателей, прошлые достижения;
- планы и нормативы организации-клиента (прошлые, настоящие и перспективные). При отсутствии формально установленных планов и нормативов состояния, на основе существующих записей, информации, содержащейся в информационной сис теме, в ходе управленческого аудита формируются стандарты, с которыми сравнивается фактическая деятельность и про граммы. Например, сравнивается фактическая работа в облас ти управления персоналом с целями, политикой и процедура ми организации в этой области. При применении управления по целям (МВО) достигнутые результаты сравниваются с ус тановленными целями;
- характеристики других организаций с сопоставимыми ситуа ционными условиями;

- ограничения, накладываемые внешними ситуационными факторами (например, законодательные ограничения);
- нормативные и регламентирующие материалы, имеющиеся у аудиторов;
- мнение внешнего консультанта или научного исследования в области управления используются в ходе аудита в качестве стандарта для сопоставления осуществляемой в организации деятельности. Внешние суждения могут быть полезными для вскрытия причин отмеченных проблем.

Метод сравнения широко используется в качестве основы для выработки перспективных стандартов, разработанных по рекомендации аудитора. Такой подход предполагает использование для сравнения уместных примеров, моделей и стандартов из отечественной и мировой практики. Большинство аудиторов использует метод сравнения (сопоставления) как основу для управленческих исследований и оценки деятельности организаций при подготовке руководств и опросников.

В соответствии с методом нормативного анализа в ходе сопоставления при управленческом аудите применяют систему нормативов, определяющих состав и содержание функций по управлению, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов, значение которых сопоставляют с фактическим состоянием. Это позволяет исследовать состояние и наметить пути совершенствования системы управления.

К методам сравнения относится опытный метод. Его использование предполагает сопоставление исследуемой (опытной) ситуации с предшествующим периодом данной системы или другой, аналогичной системы. Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Метод анализа главных компонентов дает возможность при сравнении использовать не множество показателей, а те немногие, отражающие свойства большинства других.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Опыт аудиторской работы дает большую информационную базу, позволяющую быстро ориентироваться в создавшейся ситуации путем классификации ситуации организации-клиента к тому или иному изученному типу организаций по своим характерным особенностям. Компетентное (при достаточном внимании к полноте характеристик ситуации) использование метода сравнения позволяет значительно сократить трудоемкость аудиторских исследований. Для аналитической обработки количественная информация представляется в виде таблиц и диаграмм, для изображения процессов и процедур, систем и их элементов используются **схемы и рисунки.**

С использованием ЭВМ технические возможности обработки количественной информации повышаются. Однако это требует соответствующей подготовки аудиторов, возможностей компьютера и наличия аналитических программ. Следует также учесть, что количественная информация в управленческом аудите в большинстве случаев вспомогательная.

2.6. АУДИТОРСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конечный результат комплекса услуг по управленческому аудиту — оптимизация системы управления на основе положений аудиторского заключения. Практическая работа в этом направлении может проводиться с участием или без участия аудитора. Аудиторские процедуры позволяют сформировать некоторую картину деятельности организации в области управления, мнение аудитора о ее текущей эффективности и путях ее повышения. Управленческий аудит (этап аудита) прекращается после обнаружения совокупности проблем, без практического решения которых не имеет смысла осуществлять дальнейшую диагностическую работу. Результаты управленческого аудита оформляются в форме заключения (отчета), содержащего описание выполненных аудиторских процедур, их результаты, недостатки, обнаруженные в ходе проверки, рекомендации по совершенствованию политики и практики управления в организации. Написание отчета — общий метод консультационной и аудиторской деятельности и основной аудиторский метод совершенствования текущей ситуации эффективности управления персоналом.

Аудиторское заключение —- это обширное описание деятельности в области управления, включающее в себя рекомендации по более эффективному ее ведению. Наличие в заключении баланса информации, касающейся недостатков и примеров эффективной работы организации, упрощает принятие клиентом формулировок аудитора.

В управленческом аудите целесообразно использовать жесткую форму написания аудиторского заключения в финансовой сфере. Аудиторское заключение может содержать несколько частей: для руководителей стратегического уровня управления организацией (заинтересованных и обладающих полномочиями для получении этой информации) и руководителей (специалистов) функциональных подразделений и специфических функций. Вместо решения проблем, приоритет которых определялся в

прошлом наугад, сотрудники, занимающиеся вопросами управленческих технологий, могут, пользуясь аудиторским отчетом, сконцентрироваться на проблемах, имеющих наибольший потенциал увеличения эффективности организации.

Динамика изменения состояния показателей может показать потенциальные сложности. Мнение аудиторов, выражаемое в заключении, может выполнять роль внешнего авторитетного суждения, инициирующего изменения. Наиболее важное свойство аудиторского заключения — это возможность его использования для определения направлений усилий в будущем. Знание о настоящем состоянии позволяет планировать, устанавливать цели, которые в дальнейшем можно использовать в качестве стандартов оценки.

Формирование результатов аудиторских процедур и предоставление их клиенту в форме аудиторского заключения позволяет:

- определить потенциальные места повышения эффективности организации посредством усиления практики управления;
- обеспечить высший уровень руководства схемой для анализа и оценки эффективности системы управления организацией;
- обеспечить руководство функциональных подразделений аналитической основой для анализа сильных и слабых сто рон работы соответствующей службы, информацией, необ ходимой для оптимизации управления по его направлениям;
- включить функциональное руководство в решение проблем эффективности управления организацией;
- обеспечить руководство подразделений информацией, де монстрирующей другим частям организации пользу эффек тивных процедур управления;
- защитить области управления от некомпетентных нападок и домыслов.

Управленческий аудит может проводиться в форме разовой проверки или носить регулярный характер. Организациям не следует ждать «тревожного сигнала» (проявления причин проблем, лежащих в области управления, например, в финансовом состоянии организации), показывающего, что «что-то неправильно» и уже необходим аудит для определения требующихся корректирующих воздействий. В практике управления общепри-

знанно, что профилактическое диагностирование организации - это характеристика хорошего управления. Наличие регулярного аудита управления не исключает, однако, возможность приглашения аудиторов или профессиональных консультантов для помощи в решении дополнительных или внезапно возникающих проблем.

Обратная связь в ходе аудита

Проведение эффективного управленческого аудита предполагает постоянное взаимодействие с представителями организации по поводу возникающих вопросов, неясностей, вырабатываемого аудитором видения ситуации, формируемых путей решения проблемы, т.е. наличие эффективной обратной связи.

Обратная связь в период аудита важный диагностический метод. Правильно отобранная, проанализированная и представленная информация вызывает у клиента определенную реакцию, распознание которой очень важно для диагностики проблемной ситуации. Реакция сотрудников организации на получаемую ими от аудитора информацию исключительно полезна для работы последнего, и он должен максимально стремиться к таким контактам на протяжении всей своей работы. Обратная связь предполагает проработку с клиентом новой неизвестной ему информации, неожиданных взаимосвязей и скрытых достоинств и недостатков, служит инструментом, побуждающим представителей организации самостоятельно делать выводы на основе отобранной и объективно представленной аудитором информации. Аудитор должен предостеречь клиента о существующем риске вмешательства преждевременных неподготовленных изменений.

Обратная связь при управленческом аудите осуществляется в устной и письменной форме. К устной форме относятся: индивидуализированное обсуждение с ведущими специалистами организации-клиента, встречи с разными группами. Устная форма обратной связи дает возможность выявить отношение представителей организации к рассматриваемой проблеме и применяемым аудитором методам и повысить концентрацию усилий на основных вопросах. К письменной форме обратной связи отно-

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

сится любая письменная информация от аудитора к клиенту, например, промежуточные отчеты и памятки. Форма применяемой обратной связи должна соответствовать ее целям.

Результаты аналитической работы удобно представить схематично, используя метод SWOT[1], предполагающего сначала выявление сильных и слабых сторон, угроз (рисков) и возможностей их предотвращения, а затем создающего предпосылки для планирования изменений в организации. При этом составляется управленческая матрица SWOT и ее блоки оцениваются с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации (см. рис. 17).

Сильные стороны	Слабые стороны
Угрозы (риски)	Возможности

Рис. 17. Управленческая матрица

Риски неэффективности управленческого аудита. Аудиторская выборка

Аудиторский риск — это предпринимательский риск аудитора (аудиторской фирмы), представляющий собой оценку неэффективности аудиторской проверки.

Управленческий аудит имеет следующие риски неэффективности:

- потеря цели аудиторского исследования;
- применение неэффективных (несоответствующих ситуации проведения управленческого аудита) методов исследования;
- получение недостоверной информации;
- сбор интересных, но ненужных фактов;
- упущение существенной информации;

[1] Метод SWOT признанный подход, позволяющий установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями.

- использование несоответствующих ситуации стандартов оценки получаемой информации, критериев эффективности системы управления персоналом;
- неправильное решение под влиянием исследуемых взглядов персонала организации.

Аудитор обязан изучать эти риски в ходе работы, оценивать их и документировать результаты оценки и принять необходимые меры для снижения аудиторского риска до разумного минимального уровня.

Объем собираемой информации определяется целью работы. Эффективное аудиторское исследование предполагает выборочное (избирательное) получение информации. Количество фактической информации в любой организации практически не ограничено, но ее избыточный объем легко становится помехой и не может быть полностью использован при выполнении задания. Кроме того, сбор фактической информации является дорогостоящей работой. Многие данные труднодоступны и требуют формирования и использования специальных методов их получения (наблюдения, особые формы ведения учета). При организации аудита считается правильным максимально широко изучить возможные источники данных с последующим выборочным (в зависимости от эффективности источника) их использованием.

Существует следующая модель аудиторского риска, разработанная для целей финансового аудита[1], которая может помочь управлению риском неэффективности управленческого аудита:

$$AR = TR \times CR \times AP \times TD,$$

где AR —• общий риск неэффективности аудита. (Для финансового аудита — это риск ошибочного суждения о достоверности финансовой отчетности. При проведении управленческого аудита, риском неэффективности может выступать формирование несоответствующих системе ситуационных условий выводов и рекомендаций).

IR — риск существования неэффективной работы в оцениваемой области. (Например, для финансового аудита — это

По вопросам финансового аудита, подробнее по: 1'обертсон Дж. Аулит. Пер. с англ. М., 1993. С. 176-178.

риск неэффективности системы учета; для управленческого аудита — риск неэффективности системы управления). CR — риск того, что существующая неэффективность не будет вскрыта внутренними силами организации-клиента, или риск неэффективности внутреннего контроля. При управленческом аудите неэффективность внутреннего контроля определяется неэффективностью контрольной работы управляющей системы в отношении себя самой (т.е. заранее может быть признан высокий уровень риска). AP — риск того, что аналитические аудиторские процедуры не вскроют существующую неэффективность, или риск неэффективности аудиторских аналитических процедур. TD — риск того, что в ходе выборочного сбора информации будут пропущены существенные характеристики исследуемой ситуации, риск выборочной проверки или риск неэффективности тестирования деталей.

Осуществляя аудит и определив ответственность по аудиторской проверке, аудитор задает допустимый уровень риска ее неэффективности в целом и ее составляющие. Опираясь на интуицию и опыт, при заданном риске неэффективности аудиторской проверки (AR), определяются значения IR, CR, AP. Это позволяет математически вывести допустимое значение риска выборочной проверки:

$$TD = AR/IRxCRxAP.$$

Чем больше допустимое значение риска выборочной проверки (зависящего от допустимого значения риска аудита в целом, определяемого ответственностью аудитора, и оцениваемого риска неэффективности работы клиента, риска необнаружения этой неэффективности клиентом и риска неэффективности аудиторских процедур), тем меньшую выборку следует делать в ходе сбора информации аудита.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Что называется управленческим аудитом?
2. Какую цель преследует управленческий аудит? Перечисли те основные задачи управленческого аудита?
3. Что является объектом управленческого аудита?
4. Опишите порядок привлечения аудитора к проверке.
5. Как контролируется качество работы аудиторской фирмы?
6. Как аудит способствует совершенствованию системы управления организацией?
7. Назовите основные источники информации в управленче ском аудите?
8. Перечислите инструменты сбора информации,
9. Какими методами осуществляется анализ и синтез инфор мации?
10. Опишите содержание аудиторского заключения.
11. Как осуществляется обратная связь в ходе аудита?
12. В чем заключается риск неэффективности управленческо го аудита?

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

ЧАСТЬ т.
МЕТОДОЛОГИЯ АУДИТА ПЕРСОНАЛА

3.1. ПЕРСОНАЛ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Современное понимание управленческой парадигмы управляя финансами, производством или организацией в целом, менеджеры всех уровней в конечном счете управляют действиями своих подчиненных (персоналом), независимо от того, сколько их и чем они заняты.

Ниже раскрыты основные понятия, используемые в работе с персоналом[1] и которые приходится анализировать, проводя аудит персонала.

Персонал — это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечить достижение целей организации.

Кадры — постоянный (штатный) состав работников. Под кадрами обычно подразумевают квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальным образованием, трудовыми навыками и опытом работы в избранной сфере деятельности.

Трудовой потенциал работника — совокупная способность физических и духовных свойств отдельного работника достигать

' Подробнее см. Олегов Ю.Г., Журавлев П.В., Управление персоналом, М.: Ф нистатин форм, 1997, стр. 46-87, а также Журавлев П.В., С.А. Карташов, П.К.Маусов, **Ю.Г.** Олегов. Персонал (словарь определений и понятий), М.; Экзамен, 2000, 511 с.

в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности, с одной стороны, и способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве, — с другой. Трудовой потенциал работника включает в себя:

- *психофизиологический потенциал* — способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т.п.;
- *квалификационный потенциал* — объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обусловливающий способность работника к труду определенного содержания и сложности;
- *личностный потенциал* — уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности и запросы в сфере труда исходя из иерархии потребностей человека.

Трудовой потенциал работника — исходная точка, определяющая его дальнейшее трудовое поведение. Результативность труда работников зависит от степени взаимного согласования *в* развитии квалификационного, психологического и личностного потенциала, механизм управления каждым из которых существенно различается.

Суть управления персоналом через оценку его потенциала сводится к решению трех взаимосвязанных задач:

- к формированию таких производительных способностей человека, которые наиболее полно соответствовали бы требованиям, предъявляемым к качеству рабочей силы конкретным рабочим местом;
- к созданию таких социально-экономических и производственно-технических условий на производстве, при которых происходило бы максимальное использование способностей человека к данному труду;
- не причинять ущерб организму и интересам личности работника.

Для управления персоналом важно, уяснив механизм действия каждого из компонентов трудового потенциала работника,

разработать систему взаимосвязанных мер, воздействующих на наиболее полное использование его резервов. Недоиспользование трудового потенциала (несоответствие между потенциальными возможностями работника и их реализацией) проявляется в несоответствии между потребностями производства и профессиональной структурой кадров, между наличным и фактически необходимым уровнем квалификации работников; в нерациональном распределении трудовых функций; в работе не по специальности; в неудовлетворении трудом, его организацией и условиями; в недостаточно развитом чувстве ответственности работника и др.

Трудовой (кадровый) потенциал организации — совокупность трудоспособных работников, которые могут трудиться в организации при наличии необходимых организационно-технических условий — сложная, динамичная, открытая, иерархическая и преимущественно стохастическая система.

Структура трудового потенциала организации — это соотношение различных демографических, социальных, функциональных, профессиональных и других характеристик групп работников и отношений между **ними.**

Как сложное и многоструктурное социально-экономическое образование, трудовой потенциал организации включает в себя следующие компоненты: кадровый, профессиональный, квалификационный и организационный.

Кадровая составляющая включает в себя:

- профессиональные знания, умения и навыки, обусловливающие профессиональную компетентность (квалификационный потенциал);
- познавательные способности (образовательный потенциал).

Профессиональная структура коллектива - - это система требований, предъявляемых к трудовому потенциалу, реализуемая через набор рабочих мест.

Квалификационная структура, определяемая качественными изменениями в трудовом потенциале (рост умений, знаний, навыков), отражает изменения в его личностной составляющей. Коллектив является той социальной средой, в которой непосредственно процесс формирования трудового потенциала работника, становление личности. Здесь важно все: и наличие перспектив профессионального и квалификационного роста работника, и повышение престижности отдельных видов трудовой деятельности, и удовлетворенность трудом, и продуманная система материального и морального стимулирования.

Организационная составляющая трудового потенциала во многом определяет эффективность функционирования трудового коллектива как системы в целом и каждого работника в отдельности. С этих позиций она непосредственно связана с эффективным использованием трудового потенциала, так как сама возможность дисбаланса в системе «трудовой потенциал организации — трудовой потенциал работника — рабочее место» заложена в используемых на практике принципах выбора организационных решений.

Организационный подход, основанный на приспособлении рабочей силы к организационно-техническим условиям производства (жесткая связь работника с технологическим процессом), постепенно изживает себя.

В настоящий момент широко распространен взгляд на людей как на производственный ресурс: если вести себя порядочно по отношению к упомянутому производственному ресурсу, то последний из чувства благодарности ответит заинтересованностью, творчеством, низкой текучестью кадров и отсутствием прогулов . В основе такого подхода лежит взгляд на людей как на вещи, Люди рассматриваются как объект, а не субъект действий. Это скорее манипулирующий, чем мобилизующий взгляд на людей. Если мы выбираем политику развития персонала вместо администрирования, мы приблизимся к такому отношению персонала, когда люди мобилизуют свои **силы по** собственному желанию, внутреннему убеждению. Сопоставление этих двух подходов представлено в таблице 8.

Важнейшая практическая задача сегодня — создать условия и внедрить формы организации производства, способствующие полной реализации потенциальных возможностей человека и приобретению им новых качеств и способностей.

Гармашев А.А., Захаров В.М. Организационный и кадровый аудит. Белгород: Центр социальных технологий, 1998,121 с.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Таблица 8.

Стратегии: «Персонал — Затраты», «Персонал — Ресурс»

Вид стратегии^

«Персон я л — затраты»	«Персонал — ресурс»
Человек — расходуемая запчасть	Человек — ресурс, который необходимо развивать
Максимальная загруженность, узкие навыки персонала	Оптимальное распределение задач, многофункциональность работников
Внешний контроль (инспекция специалистов)	Внутренний контроль
Заработная плата ниже среднего уровня	Заработная плата выше среднего уровня
Премии минимальны и формальны	Разнообразные стимулирующие премии
Практически отсутствуют дополнительные социальные льготы	Развитая система социальных льгот
Принцип — ((незаменимых нет»	Принцип — «каждый сотрудник ценен»
Соревновательность (состязательность)	Сотрудничество (максимально возможное равенство)
Внутрифирменное обучение не проводится	Непрерывное повышение квалификации персонала
Преимущественно ведется набор «готовых специалистов»	Ведется набор «способных» специалистов

Высокая организация и культура труда, находя свое выражение в четкости, ритмичности, согласованности трудовых усилий и высокой степени удовлетворенности работников своим трудом, способствует эффективному использованию трудового потенциала работника и трудового потенциала коллектива.

Принципиально важно, чтобы кадровая политика организации соответствовала ее корпоративной культуре'. В противном случае реальные действия в отношении персонала (способов его привлечения, отбора, планирования карьеры, стимулирования труда и т.д.) будут разрушать корпоративную политику и в итоге приведут к ее полной замене.

[1] Подробнее о корпоративной (организационной) культуре см. Карташона Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. М.:ИНФРА-М, 1999.С.185.

Термин «кадровая политика»' имеет широкое и узкое толкование;

1) система принципов и норм, осознанных и определенным об разом сформулированных приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим понимани ем целей и задач организации;
2) набор конкретных правил, способов, пожеланий и ограниче ний во взаимоотношениях людей и организации. В данных правилах фиксируются определенные алгоритмы работы с персоналом, как реализуются отдельные мероприятия, какие методы используются, какого рода информация анализирует ся, какие способы воздействия используются. Так организация может говорить о кадровой политике привлечения молодого персонала с малым опытом работы на невысокие оклады, что бы иметь возможность после 1-2 лет работы менять персонал, который, понабравшись опыта, переходит в другие фирмы.

Суть кадровой политики состоит в работе с персоналом, соответствующей концепции развития организации. Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами, представляющая собой разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации.

Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда на региональном, национальном и глобальном уровнях.

Этапы построения кадровой политики[1]:

) *рефлексия* — осознание присутствующих в организации стереотипов в отношении наиважнейших параметров корпора-

Подробкее о кадровой политике организации см. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В, Управлекие персоналом. М: Финстатинформ, 1997, 877 с. «Управление персоналом» — М.: И1IК госслужбы, 1997.

тивной культуры {миссия и цель организации в целом и по отдельным направлениям, предпочитаемый клиент, стратегия развития, используемые технологии и т.д.);

2) *нормирование* —• формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями, ценностями и стратегией развития организации;
3) *программирование* — построение системы процедур и мероприятий — кадровых технологий;
4) *мониторинг персонала* — отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер.

Кадровая политика фиксируется в подробных общефирменных документах и инструкциях, регламентирующих все аспекты работы руководителей средних и низших звеньев управления с различными категориями персонала.

В кадровой политике в идеальном случае реализуется следующая последовательность этапов работы: » разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

- организационно-штатная политика: планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- информационная политика: создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика: формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала: обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности: анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (Центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Имеющиеся у руководства соображения об управлении персоналом могут квалифицироваться как кадровая политика, если они:

- сформулированы в письменном виде, понятны каждому и охватьшают все направления работы с кадрами;
- предусматривают пути доведения основных программ управления персоналом до всех сотрудников;
- по сути своей соответствуют целям и задачам организации;
- обеспечивают согласованность между отдельными направлениями деятельности, например, принципы отбора кадров не противоречат системе их дальнейшего обучения или характеру принятых отношений руководства и подчиненных.

Управление персоналом в организации выступает средством реализации кадровой политики. Основные направления деятельности службы управления персоналом (УП) организации, служащие развитию ее кадрового потенциала приведены в таблице 9.

Таблица 9.

Луги реализации кадровой политики

Направлении деятельности	Конкретные мероприятия в рамках системы управления персоналом
Планирование трудовых ресурсов.	Расчет потребности в персонале (в количественном и качественном аспектах). Подготовка целевой программы привлечения и/или подготовкиперсонала.
Набор персонала.	Отбор источников, через которые (посредством которых) будет производится отбор кандидатов. Создание конкурсной комиссии (в случае проведения конкурсного отбора). Подготовка программы (технологии) набора персонала. Реализация программы и принятие итогового решения
Оценка и аттестация персонала.	Формулирование целей оценки и/или аттестации. Выделения формальных и психологических критериев, которым должен соответствовать работник. Разработка программ оценки соответствия работников требованиям должности. Реализация программ оценки и/или аттестации.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Продолжение табл. 9

**азработка истемы мотивации.*	'заработка принципов стимулирования, :труктуры зарплаты и льгот в целях привлече-[ия и сохранения работников. Поиск и опре-.еление ресурсов для создания системы мотивации (прежде всего финансовых). Внедрение системы мотивации и сценка ее активности.
Обучение персонала	Эпределение реальной потребности персонала обучении. Разработка целевых программ подготовки персонала. Отбор образовательных учреждений для реализации программ. Контроль качества и применимости получаемых знаний, умений и навыков.
Оценка трудовой деятельно-	Определение и формализация критериев эффективности деятельности. Разработка методик оценки трудовой деятельности и доведе ние их до персонала
Ротация кадров и планирование индивидуальной карьеры	Разработка принципов и схемы кадровых перемещений. Разработка программ индивидуального развития сотрудников (по необходимости) и планирования карьеры.
Подготовка руководящих кадров (создание резерва).	Подготовка программ формирования резерв; функционирования и резерва развития. Отбор участников программы подготовки резерва Реализация программы и оценка ее эффектив ности. Внедрение системы командного ме неджмента.
Сокращение персонала.	Определение целей и необходимости сокра щения персонала. Разработка программы вы свобождения персонала с учетом требовани: сохранения организационной культуры и про фесе и опального ядра коллектива. Реалнзаци программы. Контроль и профилактика соци ально-психологических последствий.

3.2. ДИАГНОСТИКА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Диагностическая работа в системе управления персоналом может быть признана наиболее слабым элементом, ограничивающим эффективность всей системы управления персоналом. Диагностика сферы управления персоналом базируется на сборе информации о деятельности в организации. Основная причина сложности диагностики в том, что очень трудно оценить эффективность этой деятельности. Многие используемые показатели субъективны, их значение и содержание зависит от конкретной ситуации.

В настоящее время наметилось три различных подхода к диагностике эффективности системы управления персоналом.

Первый подход предполагает оценку всего персонала предприятия как совокупного общественного работника, эффективность деятельности которого определяется конечными результатами производства за период. В качестве показателей конечного результата используются конечные результаты деятельности организации за конкретный период (объем товарной (реализованной, чистой) продукции, ее качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты экономической эффективности, срок окупаемости капвложений, дивиденды на одну акцию и т.д.). Такой подход имеет свои преимущества, так как результативность персонала определяется конечными результатами всей фирмы. Но данный подход не учитывает, как, какими способами и средствами достигнут данный результат.

Второй подход к оценке эффективности работы персоналом основан на критериальных показателях результативности и качества живого труда. В качестве таких показателей используются продуктивность труда и динамика ее изменений, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоемкость продукции, фондовооруженность труда, потери рабочего времени, качество труда, коэффициенты

сложности работ, уровень производственного травматизма и т.д. Если первый подход агрегирует весь персонал до совокупного работника, то вторая концепция неизбежно использует дифференциацию живого труда по изделиям и видам работ. При этом подходе не учитывается рыночная компонента деятельности организации. В условиях рынка только трудовых показателей недостаточно.

Сторонники *третьего подхода* предлагают концепцию эффективности работы персонала в зависимости от форм и методов работы с ним, т.е. от организации работы персонала, мотивации, социально-психологического климата в коллективе. В этом случае критериальными показателями являются структура персонала, уровень квалификации, текучесть кадров, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе и т.д. Данный подход отличается от двух предыдущих еще большей дифференциацией в отношении живого труда, т.е. учитывает индивидуальные особенности исполнителей и их совместимость в группах.

В первой концепции объектом управления являются фактически совокупные ресурсы предприятия — материальные, финансовые и трудовые; во второй — преимущественно трудовые; в третьей — трудовые ресурсы, дифференцируемые до уровня индивидуальных.

С позиций многообразия выявленных видов систем управления персоналом единый подход к оценке их эффективности должен предполагать наличие общих для всех систем параметров. Такой общий параметр - - совпадение целей организации и системы управления персоналом, так как система управления персоналом это встроенная часть системы управления предприятием; ее эффективность определяется конечным результатом деятельности организации. Эффективной надо признать систему управления персоналом организации, конкурентоспособную с позиций выпускаемой продукции (услуг), самой организации и работы в ней.

Налицо проблемная ситуация, характеризующаяся противоречием между несомненной значимостью анализа организационного

и кадрового потенциала предприятия и абсолютным отсутствием в структуре комплексной оценки деятельности экономического субъекта блока процедур, направленных на диагностику организационной структуры управления и кадрового потенциала. Ситуацию усугубляет неразработанность стандартизированных критериев, позволяющих провести анализ на конкретном предприятии по количественным показателям и качественным характеристикам.

Дополнительные проблемы для диагностики создаются различием в эффективности управления на организационном уровне, уровне линейного управления и уровне организационной функции управления персоналом. Существует реальная возможность использовать систему методов аудита для формирования целостной картины состояния эффективности системы управления персоналом и состояния человеческих ресурсов, персонала организации. Аудит персонала (или кадровый аудит) может проводиться как в ходе управленческого аудита, так и являться самостоятельной задачей, направленной на оценку системы управления персоналом и кадрового потенциала предприятия.

В 60-е годы прошлого столетия основные теоретические положения «Управления человеческими ресурсами» нашли практическое воплощение в «Методе учета человеческих ресурсов» или «Анализе человеческих ресурсов» (Human Resources Accounting). Его методические основы разработаны Институтом социальных исследований Мичиганского университета под руководством Э. Флэмхольца.[1]

Анализ человеческих ресурсов (АЧР) — это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения в организации. В своих работах Э.Флэмхольц указал три основные задачи АЧР: • предоставить информацию, необходимую для принятия решений в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;

В настоящее эремя существуют два пршщипиальных подхода к учегу человеческих ресурсов: так называемые модели активов (или зшратные) и модели полезности. Первые предлагают веление учета затрат на каптал (по аналогии с основным капиталом) и его амортизации. Вторые модели предла-1^ют непосредственно оценивать эффект тех или иных кадровых инвестиций.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

- обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для приня тия конкретных решений;
- мотивировать руководителей думать о людях не как о затра тах, которые следует минимизировать, а скорее, как об акти вах, которые следует оптимизировать.

В основе предложенного метода лежит обычная схема бухгалтерского учета основного капитала, доработанная применительно к особенностям «человеческого капитала». В специальных счетах по разработанному перечню учитываются затраты на «человеческие ресурсы». В зависимости от содержания затраты рассматриваются либо как долгосрочные вложения, увеличивающие размер функционирующего «человеческого капитала», либо списываются как потери.

Важнейшие статьи затрат — отбор персонала, ввод в должность, обучение в период работы на фирме, выплаты за счет внутрифирменного социального страхования и другие вложения в персонал, учитываемые в хронологическом порядке. К оценке величин затрат обычно привлекают линейных руководителей, выступающих в роли экспертов. Учет «человеческого капитала» при таком подходе происходит примерно так же как учет физического (основного) капитала. Затраты на обучение рассматриваются (по аналогии с затратами на ремонт оборудования) как восстановление первоначальной стоимости капитала, либо как добавление стоимости «человеческого капитала» (по аналогии с затратами на модернизацию оборудования). Устанавливается «нормальный срок амортизации». Уход ценного работника из фирмы до истечения срока амортизации затраченных на него средств, болезнь, преждевременная смерть работника приравниваются к потере капитала. Таким образом, данный метод в основном учитывает только прямые вложения в человека.

Возможности АЧР в рамках отдельных функций можно представить следующим образом. При *отборе персонала* АЧР позволит улучшить процесс планирования потребности в персонале и определения бюджета приобретения человеческих ресурсов и, предоставив систему оценки экономической ценности кандида-

тов, позволит менеджеру, проводящему отбор, выбрать того из них, кто способен принести компании большую пользу.

Распределяя ресурсы на *развитие персонала,* АЧР поможет составить бюджет программ подготовки работников и определить ожидаемый уровень отдачи от инвестиций в подготовку.

АЧР может помочь руководителю в *выборе кадровой политики*, т.е. оценить плюсы и минусы набора специалистов извне и продвижения своих работников изнутри организации. Решение будет аналогично решению «сделать - или - купить» в производственной сфере.

При *расстановке* персонала, когда возникает необходимость учета таких переменных, как производительность (назначение наиболее квалифицированного для данной работы человека), *развитие* (дать возможность другим работникам развить свои навыки, осваивая новые обязанности) и *индивидуальное удовлетворение* самих работников, АЧР позволяет определить значения этих трех факторов и привести их к общему знаменателю — денежной форме. Далее методы линейного программирования без труда позволят оптимизировать их значения, облегчив, таким образом, принятие решений о расстановке кадров.

Проблема *удержания персонала* в организации непосредственно связана с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала. Уход ценных людей снижает человеческие активы организации. Ведь вместе с работниками уходят и сделанные в них инвестиции в виде расходов на их поиск, привлечение, обучение и т.д. Система мониторинга уровня человеческого капитала, созданная с помощью инструментов АЧР, могла бы помочь сделать эффективным управление человеческими ресурсами организации. Но проблема сохранения человеческого капитала связана не только с потерями инвестиций в результате текучести, но и с сохранением и повышением профессиональной квалификации сотрудников.

АЧР может обеспечить раннюю диагностику проблем, связанных с *текучестью,* измеряя определенные индикаторы состояния персонала в организации так, чтобы менеджеры имели Возможность оценить тенденцию и принять решения прежде, Чем люди начнут покидать организацию.

Системы *оценки и вознаграждения* — процесс оценки персонала по сути суррогатный способ измерения индивидуального вклада (опросники, ранжирование и т.п.) каждого работника в общий результат работы всей организации, т.е. ценности или стоимости работника для организации. АЧР должен обеспечить менеджера точными данными об индивидуальной ценности, выраженными в денежных единицах, а также повлиять и на политику вознаграждения, так как часто пытаются связать заработную плату и личный вклад каждого работника.

АЧР мог бы создать общую систему координат для оценки эффективности всех аспектов работы с персоналом: оптимизация стоимости человеческих активов организации. Критерием подобной оценки различных направлений деятельности менеджеров по персоналу может быть измеряемый рост стоимости человеческих ресурсов организации.

Оценка кадрового потенциала осуществляется проведением оценочных мероприятий с использованием различных методик социально-психологической диагностики, специализированных методов сбора и анализа информации, социометрии, групповых оценочных сессий и пр. Применение взаимодополняющих методик позволяет считать достаточно достоверной информацию, использованную для анализа и оценки кадрового ресурса.

Руководство на всех уровнях управления организацией не может быть полностью уверено в том, что их работа в области управления персоналом повышает эффективность организации в целом. Объектом оптимизации должна стать вся система деятельности по управлению персоналом. В ходе диагностики оценивается

1) готовность руководящего звена к реализации целей фирмы. Имеется в виду:

S понимание и принятие стратегических установок руководства; •/ готовность к самостоятельной постановке целей своего

уровня и компетенции;

V наличие менеджерского потенциала (лидерские качества и стиль управления, ориентация на результат, высокая работоспособность, авторитет);

•/ готовность к работе в команде и наличие сложившихся профессиональных и межличностных связей; 2) проводится анализ структуры и численности кадрового состава, чтобы выявить пропорции между управленческим персоналом, специалистами различных категорий, обеспечивающим персоналом и проверить их на соответствие сложившимся нормативам. Анализ пропорций позволяет получить общее представление о кадровом составе фирмы и увидеть наличие перекосов в сложившейся системе управления персоналом.

Детальная оценка уровня квалификации персонала проводится по следующим параметрам:

наличие понятийного аппарата в предметной области (стратегия, маркетинг, логистика, финансы, управление и т.д.);

объем знаний о составе и содержании типовых задач в своих и смежных областях деятельности;

опыт выполнения типовых задач и решения нестандартных задач;

навыки взаимодействия с сотрудниками других отделов, репутация;

отношение к выполняемой работе, предприятию, сотрудникам;

отношение к целям предприятия и высшему руководству;

способность к усвоению новой информации, приобретению опыта.

Оценка индивидуальных психологических характеристик работников включает диагностику:

- лидерских качеств и стиля управления (оценка сотрудника как руководителя);

управляемости, исполнительности (оценка сотрудника как подчиненного);

ресурсов деятельности (работоспособность, способность к переключению от одного вида деятельности к другому, темповые характеристики);

особенности поведения в конфликтных ситуациях;

чувствительности к успехам или неудачам в работе и в общении.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Формальные и неформальные отношения, каналы информационного обмена оцениваются по следующим параметрам:

- особенности представлений о структуре подчинения в орга низации;
- готовность к совместной работе, групповая сплоченность;
- наличие группировок и неформальных лидеров;
- причины и источники социально-психологической напря женности;
- схемы взаимодействия и информационного обмена между структурными подразделениями;
- функциональные пересечения и сложности информационно го обмена;
- оценка социально-психологического климата в подразделе ниях.

/"""""Результаты диагностики могут служить основой для оптими-/зации расстановки кадров, планирования мероприятий по коррекции социально-психологического климата, структуры подчинения, стиля управления и мотивирования сотрудников, оптимизации взаимодействия внутри и между подразделениями.

Кроме того, оценивается потенциал работников, т.е. их готовность выполнять новые процедуры, творческие задачи, а также психологические особенности работников, их стиль взаимодействия при решении производственных задач, выявление организаторских и партнерских навыков.

На основании выявленных в ходе диагностики проблемных зон, ожиданий, профессиональных и индивидуальных ценностей, а также потенциала работников и подразделений даются рекомендации по организации целевых мероприятий, направленных на дальнейшее развитие и совершенствование кадрового ресурса организации.

Необходимость аудита персонала — результат понимания, что сфера управления персоналом требует специальных знаний. Аудит позволяет обнаружить и убрать слабые места в системе управления персоналом до того, как они значимо скажутся на выживаемости организации при изменении внешней ситуации на рынке. Поэтому аудит должен использоваться в качестве инструмента управления.

3.3. ПЕРСОНАЛ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Персонал - - главный ресурс в системе качества, поскольку факторы, создающие условия для обеспечения и улучшения качества, в первую очередь, не технические и даже не экономические, а социальные, во многом связанные с персоналом, см. табл. 10[1]

Внедрение стандартов ИСО разрушает командное администрирование не только в отношениях между вышестоящим органом управления и предприятием, но и в управленческой структуре самого предприятия. Оно способствует:

- усилению горизонтальных связей в противовес вертикальным;
- демократизации административного управления (это иллю стрирует деятельность групп качества);
- переходу от разобщенности к сотрудничеству;
- доверительному характеру слова (примером является отно шение к заявлению/декларации руководства о политике предприятия в области качества);
- созданию на предприятии атмосферы доброжелательности, исключающей страх;
- повышению ответственности каждого работника за результа ты своего труда.

[1] Русский перевод ИСО 9004-1 раздел «Персонал» называет «Кадр°ы», что представляется явно неудачным. Известно, что первоначальное значение слова «кадры» — постоянный состав военной части, не увольняемый в случае демобилизации в мирное время. В годы советской власти это значение было перенесено и на основной состав сотрудников предприятий.. Значение слова «персонал» — состав сотрудников предприятия, образованный персонами, т.е. особами, личностями. Отличие этих двух понятий очевидно. Персонал — не обезличенная, беспрекословно подчиняющаяся команде воинская часть. Акцент на персонификации (индивидуальности) работников предприятия, сделанный в стандартах ИСО, очень важен, он лает возможность российским предприятиям при внедрении стандартов реализовывать подходы школы «человеческих отношений» — одного из наиболее прогрессивных направлений менеджмента,

Таблица 10.

Соотношение элементов системы качества согласно требованиям стандарта

Номер раздела в ИСО 9004-1	Наименование	Номер раздела в ИСО МО 1-9003	Уровень требований		
			ИСО 9001	ИСО 9002	ИСО 9003
4	Ответственность руководства	4.1	•	•	©
5	Основы системы качества	4.2-4.5 4.16-4.17	• •	• •	© О
6	Финансовые аспекты		О	О	О
7	Качество в рамках маркетинга		О	О	О
8	Качество при проектировании и разработки технических требований	4.4		О	О
9	Качество закупок	4.6		•	О
10	Качество процессов	4.9		•	©
11	Управление процессами	4Л2		•	•
12	Проверка продукции	4.10		•	©
13	Управление контрольно-измерительной аппаратурой и испытательным оборудованием	4.11	•	•	•
14	Управление несоответствующей продукцией	4.13	•	•	©
15	Корректирующие и предупреждающие действия	4.14	•	•	©
16	Послепроизводственная деятельность	4.15	•	•	О
17	Регистрация данных о качестве	4.16	•	•	©
18	Персонал	4.18	•	•	О
19	Безопасность продукции		О	О	О
20	Использование статистических методов	4.20	•	•	

• — самый высокий уровень требований; © — менее строгие требования, чем в ИСО 9001 и ИСО 9002; О — элемент отсутствует

Реализация стандартов ИСО предполагает, что в процесс обеспечения качества должен быть вовлечен весь персонал предприятия, при этом каждый работник должен нести ответственность за результаты своей деятельности в области качества.

Ключевые положения, касающиеся роли персонала:

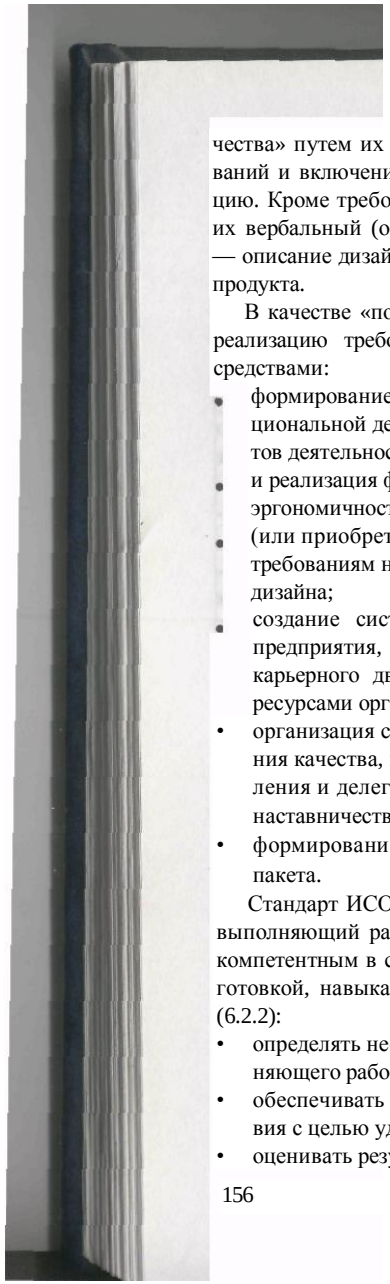
- он в организации «ценность № I»; в вопросах качества следует ориентироваться на ожидания и требования потребителя; комплекс функциональных (производственных и управленческих) процессов рассматривается как единая система партнерских отношений «поставщик - потребитель», связывающие на всех этапах жизненного цикла продукта персонал (коллективный «внутренний потребитель») и организацию («поставщик»),
- каждый внутренний потребитель функционального процесса формирует комплекс своих ожиданий (требований) к «выходу» процесса, определяющих его социально-техническую ценность (эффективность, точность, безопасность и комфорт пользования средствами деятельности).
- при определении вектора ожиданий внутреннего потребителя их адресом является — система организации. Эффективность «процессных» отношений, исходя из теории мотивации, зависит от полноты удовлетворения поставщиком (организацией) ожиданий потребителя (персонала).

Основные ожидания не ранжируемые по значимости адресуемые персоналом к организации:

- создание безопасных и комфортных условий функциональной деятельности с использованием надежных, безопасных, удобных и эстетически совершенных средств деятельности;
- определение порядка материального стимулирования (основная заработная плата, надбавки, премии, бонусы);
- создание методов развития и совершенствования персонала и отдельных работников (обучение перспективным приемам труда, формирование и поддержание организационных коммуникаций, навыков и мастерства);
- удовлетворенность содержанием работы (делегирование полномочий, уровень доверия руководств и коллег, карьерный рост, ощущение партнерских отношений с организацией); предоставление социально-страховых гарантий (формат найма и содержание контракта, страхование о г несчастных случаев, оплата больничных листов, пенсионное обеспечение).

Ожидания (требования) пользователей к средствам и продукту деятельности формализуются «развертыванием функции ка-

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)



чества» путем их описания в терминологии технических требований и включения их в проектную и нормативную документацию. Кроме требований в параметрическом виде, допускается и их вербальный (описательно-качественный) вариант, например — описание дизайнерских характеристик средств деятельности и продукта.

В качестве «поставщика» система организации обеспечивает реализацию требований и ожиданий персонала следующими средствами:

- формирование адекватных форм и методов мотивации функциональной деятельности персонала, зависящих от результатов деятельности и рентабельности организации; разработка
- и реализация фирменных нормативов по безопасности и эргономичности среды деятельности персонала; разработка
- (или приобретение) средств деятельности, отвечающих требованиям надежности, безопасности, эргономичности и дизайна;
- создание системы обучения и тренировки специалистов предприятия, оценки и аттестации персонала, ротации и карьерного движения в рамках управления человеческими ресурсами организации;
- организация системы планирования и постоянного повыше ния качества, проведение политики эффективного распреде ления и делегирования полномочий, организация аппарата наставничества и работы кружков качества;
- формирование и целевая реализация социально-страховою пакета.

Стандарт ИСО 9001:2000 требует (п. 6.2.1), чтобы персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции, был компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом. Для этого организация должна (6.2.2):

- определять необходимую компетентность персонала, выпол няющего работу, которая влияет на качество продукции;
- обеспечивать подготовку или предпринимать другие дейст вия с целью удовлетворения этих потребностей;
- оценивать результативность предпринятых мер;

обеспечивать осведомленность своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества;

поддерживать в рабочем состоянии соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и опыте (4.2.4), т.е. осуществлять кадровое делопроизводство. Это означает, что весь персонал организации должен обладать достаточными способностями для успешного выполнения возложенных на работников обязанностей, чтобы эффективно решать задачи, стоящие перед ними, перед той группой представителей подразделения, в которую они входят, и перед организацией в целом, и обеспечивать предоставление потребителям услуг, соответствующих установленным требованиям.

Отбор и прием на работу сотрудников для выполнения обязанностей, непосредственно влияющих на качество услуг, должен осуществляться так, чтобы обеспечить надлежащий уровень компетентности нанимаемых кадров.

Необходимо регулярно проверять соответствие опытности, квалификации, знаний и навыков персонала потребностям организации. Подобный анализ должен проводиться совместно с проверками наличия необходимых ресурсов и финансирования и с учетом ожидаемых в будущем потребностей организации и ее клиентов. Анализ должен способствовать установлению целевых программ подготовки персонала и внедрению эффективных процессов отбора и найма сотрудников

Следует выбрать соответствующую методологию подобного анализа, чтобы можно было выявлять потребности в индивидуальном и групповом повышении квалификации персонала. К числу подобных методов анализа можно отнести оценку эффективности работы сотрудников, аудит их квалификации, анализ информации, поступающей но каналам обратной связи с потребителями, собеседования с вновь нанимаемыми сотрудниками и т.д. В процессе проверки квалификации и эффективности работы необходимо убедиться в том, что каждому сотруднику известно: " о целях и задачах организации в области качества; • о значении его деятельности в занимаемой должности для достижения целей в области качества, стоящих перед органи-

зацией в целом и перед тем подразделением, в котором он работает;
- о значении его работы или должности для потребителей.

В результате проведенного анализа может потребоваться осуществление программы обучения или переподготовки кадров, нацеленной на повышение (усиление);
- уровня профессионального мастерства;
- навыков в части коммуникаций;
- знаний и квалификации в области менеджмента;
- знаний и квалификации по отдельным отраслям знаний;
- знаний и навыков в области менеджмента качества.

Эффективность обучения и повышения квалификации сотрудников должна оцениваться так, чтобы на основе получаемых оценок можно было:
- проверить достаточность компетентности работников для выполнения новых или развивающихся в сторону усложнения должностных обязанностей;
- подтвердить окупаемость расходов на развитие кадров;
- совершенствовать будущие методы оценки квалификации персонала, программы и методы его обучения и переподготовки.

Сотрудникам должны быть предоставлены время и средства для самосовершенствования посредством:
- участия в конференциях, семинарах и т.п. мероприятиях;
- проведения научных исследований;
- получения образования.

Данный стандарт также требует, чтобы организация в любой момент времени была бы способна выявить текущее состояние дел с уровнем образования, компетентности и эффективности работы всех сотрудников. Этому может способствовать система информации о кадрах, в которой должны составляться и храниться соответствующие обобщенные отчеты. Альтернативой подобным отчетам могут быть индивидуальные отчеты сотрудников или отчеты о повышении квалификации кадров. Перечисленные отчетные материалы должны подтверждать:
- достигнутые каждым сотрудником уровни квалификации, опытности и эффективности работы;

- реализацию согласованных мероприятий по развитию персонала и его подготовке;
- эффективность обучения и переподготовки сотрудников, а также обеспечивать выявление слабых мест организации в части квалификации персонала с целью внедрения изменений в технологию работы, производственные процессы или в структуру организации.

С вводом в действие новой версии стандартов ИСО серии 9000 определился круг задач, которые организация должна решить по реализации принципа TQM «Вовлечение персонала».

Стандарт ГОСТ Р ИСО 9004-2001 «Система менеджмента качества, рекомендации по улучшению деятельности» предусматривает необходимые действия для вовлечения персонала в деятельность по улучшению эффективности и результативности, как организации, так и системы менеджмента качества , см. рис. 18.

1. Планирование обеспечения постоянной подготовки в карьере

2. Анализ процессов **и разработка индивидуальных и групповых целей**

2.1. Определение ответственности и полномочий персонала
2.2. Содействие вовлечению работников при постановке целей и принятии решений
2.3. Содействие открытому, двустороннему обмену информацией
2.4. Создание условий, поощряющих нововведения
2.5. Обеспечение эффективной групповой работы
2.6. Информирование о предложениях и мнениях

3. Оценивание результатов с целью **постоянного улучшения**

4. Признание и вознаграждение

Рис. 18. Вовлечение персонала по ГОСТ Р ИСО 9004-2001

[1] ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Но все эти шаги носят рекомендательный характер, поэтому организация должна сама определять порядок вовлечения и поддержания адекватной мотивации персонала.

Подраздел 6.2 «Человеческие ресурсы» стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Система менеджмента качества. Требования» предписывает организации обеспечивать осведомленность своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества.[1] Данное требование стандарта прослеживается в верхних уровнях пирамиды потребностей А. Маслоу и находит отражение в теории Герцберга, относясь к группе мотивирующих факторов.

Если основу согласованного комплекса стандартов ГОСТ Р ИСО серии 9000 выпуска 2001 года образуют восемь принципов менеджмента качества, а один из них «Вовлечение персонала», и в стандарте ГОСТ Р ИСО 9001-2001 предъявлены требования к организации при обеспечении этого процесса, то с большой долей уверенности можно сказать о том, что целесообразно создавать систему менеджмента качества, включая в нее, в виде определенной подсистемы или процесса, порядок мотивации (вовлечения) персонала. При этом появляется возможность:

1) сделать систему мотивации более емкой по своим характеристикам, т.к. во многих организациях давно созданная система мотивации морально устарела;
2) основываясь на принципе процессного подхода, выявить все подпроцессы, определить ответственного и исполнителя каждого из них;
3) выявить все точки контроля в системе, сделав ее более прозрачной и доступной.

Данную систему мотивации можно зафиксировать в виде отдельной документированной процедуры или в виде программы обеспечения качества. Но при этом возникает необходимость в дополнительных требованиях к системе мотивации, т.к. ГОСТ Р ИСО 9001-2001 охватывает не все факторы, влияющие на мотивацию. Поэтому можно учитывать рекомендации ГОСТ Р ИСО

[1] ГОСТР ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требовалия.

9004-2001. Дополнительно, при документировании системы мотивации необходимо:

- разработать порядок сбора и анализа данных, как об удовлетворенности персонала, так и об его профессиональных навыках, установив при этом сроки проведения сбора и анализа данных по данным направлениям;
- определить критерии оценки персонала (как пример можно привести качество работы, объем работ, присутствие на работе, лояльность к организации и др.);
- сделать порядок начисления заработной платы понятным для каждого сотрудника организации, приведя его в описании системы мотивации;
- определить требования к корпоративной культуре, как, нематериальной составляющей.мотивации.

Необходимо учитывать, что система мотивации, также как и система менеджмента качества, подлежит постоянному анализу и улучшению со стороны высшего руководства.

Реализация такого подхода на практике позволит:

- вызвать заинтересованность сотрудников в улучшении своей деятельности, т.к. они будут видеть, какие критерии влияют на степень их признания и вознаграждения;
- уменьшить количество различных систем, уже существующих в организации, стремясь к постепенному соединению их в одну, и соответственно упорядочивая до более высокой степени внутренние процессы;
- четко определить ответственность, права и полномочия тех сотрудников, которые отвечают за процесс мотивации в организации;
- избежать подтасовки данных при распределении признания и вознаграждения;
- на основе поддерживаемых в рабочем состоянии записей об образовании, подготовке, навыках и опыте идентифицировать потребности сотрудников организации для правильного планирования и обеспечения их карьеры, тем самым, поддерживая у них определенную мотивацию;
- давать адекватный и исчерпывающий ответ на вопросы аудиторов, касающиеся требований подраздела 6.2 «Человеческие ресурсы» ГОСТ Р ИСО 9001-2001;

- при внутренних аудитах системы менеджмента качества ор ганизации более эффективно выявлять и в дальнейшем уст ранять практические несоответствия, связанные с вовлечени ем сотрудников, что в дальнейшем приведет к повышению уровня их мотивации;
- обеспечить соблюдение принципа TQM, так как мотивация — ключ *к* вовлечению работников в непрерывное улучшение деятельности любой организации, а за этим неизбежно следует повышение менеджмента качества. На основании всего вышесказанного можно сделать вывод: для повышения эффективности менеджмента качества за счет вовлечения персонала организация должна поставить перед собой следующие задачи:
- создать актуальную систему мотивации в данной организа ции, при этом направив все усилия на создание необходимой корпоративной культуры, а не только на обеспечение мате риальной составляющей мотивации;
- включить ее в систему менеджмента качества, в качестве под системы, описав ее в виде процедуры или программы обеспе чения качества, в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и рекомендациями ГОСТ Р ИСО 9004-2001, учиты вая при этом дополнительные аспекты вовлечения персонала, неупомянутые стандартами;
- разработать этический кодекс организации;
- непрерывно улучшать и совершенствовать процесс мотива ции персонала.

Многообразие задач, возникающих в процессе менеджмента качества, требует их регламентирования.

Регламентирование деятельности персонала в области качества - это обоснование и документальное закрепление функций обязанностей, прав и ответственности в области качества подразделений и должностных лиц предприятия. Регламентирование осуществляется разработкой различных видов нормативных документов по качеству. Наряду с такими видами, как Руководство по качеству, процедура качества, инструкция по качеству и др., к их числу относятся и положения о подразделениях и должностные инструкции. Отличительная особенность последних в том, что они но-

сят не просто нормативный, а нормативно-правовой характер. Поэтому они имеют более высокий юридический статус: к нарушителям требований именно этих документов могут быть применены административно-дисциплинарные меры вплоть до увольнения. Практика внедрения стандартов ИСО серии 9000 на российских предприятиях показывает, что в действующих на них положениях о подразделениях и в должностных инструкциях., как правило, не отражается (или делается это крайне неудовлетворительно) новая деятельность в области качества. Данное обстоятельство следует рассматривать как существенный недостаток в организации работ по менеджменту качества.

Ключевой момент в регламентировании — стандартизация требований к построению, содержанию и изложению положений о подразделениях и должностных инструкций. Разработка соответствующих стандартов предприятий позволяет установить единый для предприятия порядок создания и пересмотра этих документов, и что особенно важно, — обеспечить своевременное отражение в них новых функций, обязанностей, ответственности и прав в области качества, см. рис. 19.

Соблюдение требований ИСО 9001-2000 предъявляет повышенные требования к уровню специальных знаний и умений персонала, который достигается развитием персонала, его надлежащей подготовкой.

Подготовка персонала в области качества -— это деятельность администрации предприятия по обеспечению готовности персонала к выполнению работ в соответствии с требованиями системы TQM. Организация подготовки персонала осуществляется на основе принципов всеобщности, обязательности, непрерывности и иерархической последовательности.

Подготовка персонала и повышение его квалификации становится в современных условиях объективно необходимой частью производственной деятельности и уже не рассматривается только как желательная, но необязательная ее форма. В современных условиях нежелание работников повышать свою квалификацию

' Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе международных стандартов ИСО. Саиткин М.З., Мацута В.Д., Рахлин К.М. - СПб, Изд-во СПб картфабрики ВСЕГЕН, 1999, с. 284.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

должно расцениваться как нарушение производственной дисциплины со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Разработка матрицы ответственности полномочий руководства предприятия в области качества

1

Разработка нормативно-организационных документов по качеству

Выполнение перечня положений о подразделениях и должностных инструкций, предусмачривающих деятельность в области качества

Определение целей, задач, функций, прав и ответственности подразделений в области качества

"

Определение требований к квалификации, задач, обязанностей, прав и ответственности должностных лиц в области качества

Стандартизация требований к построению, содержанию и изложению положений о подразделениях и должностных инструкций

Разработка или пересмотр положений о подразделениях

Разработка или пересмотр должностных инструкций

Рис. 19. Последовательность регламентирования деятельности персонала в области качества

3.4. МЕСТО АУДИТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Аудит персонала занимает особое место в рамках управленческого аудита. Являясь системным, он несопоставим с диагностикой отдельных сторон деятельности организации. Отражая интегрирующую роль управления персоналом, аудит персонала исследует вопросы: управления организацией в целом (подконтрольные высшему уровню управления организацией); линейного управления подчиненными организационными функциями (трудовыми коллективами) в разрезе его объектов и функциональной (технической) работы организационных функций (в том, числе подразделения по управлению персоналом). Уровни управленческого аудита, взаимосвязанные с аудитом персонала, могут соответственно быть названы аудитом управления организацией, аудитом линейного управления и аудитом организационных функций (аудит организационной функции «управление персоналом») (см. рис. 20).



Рие. 20. Виды аудита персонала

Аудит персонала может применяться в качестве метода, определяющего эффективность системы принятия управленческих решений и контроля эффективности системы управления персоналом. С последней целью целесообразно регулярно осуществлять внутренний аудит персонала.

Сотрудники и руководство службы управления персоналом фирмы не могут быть уверены, что все делают правильно. Случаются технические ошибки, устаревает политика управления. Проводя самооценку, отдел зачастую обнаруживает проблемы прежде, чем они станут серьезными. Глубокие исследования методов и процедур управления персоналом могут открыть новые возможности службы управления персоналом способствовать удовлетворению общественных, организационных, функциональных и персональных целей организации. Если эта оценка выполнена должным образом, то она приведет к усилению взаимной поддержки службы управления персоналом и линейных менеджеров.

Объектами аудита в этом случае являются персонал, принципы организации его работы, управления и деятельности, т.е. результаты работы.

Аудит протекает в виде анализа системы социально-трудовых показателей, оценивает деятельность службы управления человеческими ресурсами организации и может охватывать отдельные подразделения или компанию в целом. Посредством обратной связи линейные менеджеры и специалисты по управлению персоналом получают представление о функционировании человеческих ресурсов и выявляют, насколько хорошо менеджеры выполняют свои обязанности по управлению персоналом.

Какую пользу дает организации проведение аудита персонала? Аудит дает представление линейным менеджерам о вкладе их подразделений в успех фирмы, формирует профессиональный образ менеджеров и специалистов службы УП, помогает прояснить роль службы управления персоналом, что приводит к большей стабильности внутри фирмы. Наиболее важно, что он раскрывает проблемы и гарантирует согласие с многообразием законов. Этим объясняется увеличение интереса к аудиту персонала во многих странах в последние годы.

Итак, аудит персонала:

- показывает вклад кадровой службы в достижение конечных целей организации;
- повышает профессиональный имидж службы УП;
- стимулирует рост ответственности и профессионализма работников службы УП;

- уточняет права и обязанности службы УП;
- обеспечивает соответствие стратегии, кадровой политики и практики ее реализации.
- выявляет основные кадровые проблемы.
- гарантирует постоянное соблюдение трудового законодательства.
- обеспечивает оптимизацию затрат на осуществление кадровых мероприятий и содержание службы управления персоналом.
- стимулирует прогрессивные нововведения в области управления персоналом.
- осуществляет оценку системы информационного обеспечения кадровой работы организации.

С каждым годом исследования в области управления персоналом приобретают все большую важность по ряду причин:

- работа службы управления персоналом имеет большой юридический смысл для работодателей. Отказ от исполнения требований законов о равной занятости или безопасности труда может служить предметом служебных разбирательств и подвергнуть организацию искам.
- вложения в персонал увеличиваются, что обуславливает важность проблемы их окупаемости. Для большинства предпринимателей зарплата и льготы часто представляют главные операционные расходы. Неудачный план вознаграждений может быть дорогостоящим, даже гибельным в смысле выживания компании.
- деятельность службы управления персоналом помогает управлять производительностью организации и качеством рабочей жизни.

» в условиях жесткой конкурентной борьбы за освоение новых рынков сбыта товаров, необходимости завоеваний популярности у покупателей, организации начинают все больше заботиться о создании своего позитивного имиджа. А он складывается в том числе и из отношения организации к своим работникам, соблюдения их прав и гарантий. Таким образом, возрастающая сложность работы с персоналом диктует необходимость такого исследования.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Управление персоналом призвано обеспечить эффективное взаимодействие человека и организации. Менеджер, налаживая это взаимодействие, должен знать и постоянно отслеживать характеристики личности, определяющие поведение человека в организации и параметры окружающей среды, влияющие на включение человека в деятельность организации, а также уметь применять методы эффективного управления людьми. К ним относятся:

- анализ работы (определение характера работы каждого со трудника);
- планирование потребности в персонале и найм кандидатов на работу;
- отбор кандидатов;
- ориентация и обучение новых работников;
- управление вознаграждением и оплатой труда;
- обеспечение мотивации и льгот;
- оценка исполнения;
- общение;
- обучение и развитие;
- создание у работников чувства ответственности;
- здоровье и безопасность работников;
- работа с жалобами и трудовые отношения.

Внутрифирменное управление персоналом - - это совокуп ность форм и методов воздействия на интересы, поведение и деятельность персонала (индивидов и групп) в целях максималь ного использования их интеллектуального и физического потен циала для получения эффективного результата.

Управление персоналом, его поведением, межличностными и групповыми отношениями специальная и специфическая деятельность в системе управления организацией. Участниками процесса управления персоналом выступают: служба управления персоналом, руководители, сотрудники, совет предприятия (совет акционеров в случае акционерного общества).

Каждый из этих участников вносит свой вклад в менеджмент персонала, являясь либо субъектом, либо объектом управления или тем и другим одновременно. Каждый выполняет определенные задачи как в деловой сфере, так и в сфере взаимоотношений.

Концепция управления персоналом -- это концентрированное выражение методологии менеджмента в той ее части, которая составляет содержание социально-экономической стороны управления организацией и имеет непосредственное отношение к человеку. Таким образом, УП используется в аспектах:

- функций, которые специальная группа людей (работники службы управления персоналом) выполняет внутри органи зации;
- управленческой силы организации, включающей как аппарат управления ею, так и линейных менеджеров.

Главная функция руководства персоналом — непосредственное повседневное руководство людьми в процессе достижения основных, стратегических целей организации. Этой области управления персоналом присущи следующие особенности:

- *постоянство и непосредственность общения с работника ми. В* течение всего рабочего времени сотрудники находятся в поле действия руководителя, несущего ответственность за их деятельность;
- *основополагающий характер управленческих функций.* Дея тельность руководителей непосредственно направлена на реализацию главных целей организации;
- *относительно большой объем властных полномочии.* Власть линейных руководителей по отношению к подчиненным на много превосходит права функциональных менеджеров.

Субъект руководства персоналом — линейные руководители всех уровней. Линейный руководитель может эффективно выполнять свою работу по распределению и умелому использованию человеческих ресурсов, находящихся в его распоряжении, если его функции четко описаны и хорошо воспринимаются персоналом. Если его новая работа существенно отличается от предыдущих занятий, вполне вероятно, что некоторые линейные руководители будут обеспокоены той ответственностью, которая возлагается на них.

Основные функции, выполняемые менеджерами: планирование, организация, управление персоналом, руководство, контроль. Вместе эти функции представляют собой процесс управления.

- *Планирование:* постановка целей и стандартов, разработка правил и последовательности действий, разработка планов и прогнозирование некоторых возможностей в будущем.
- *Организация:* постановка определенных задач перед каждым подчиненным, разделение на отделы, делегирование части полномочий подчиненным, разработка каналов управления и передачи информации, координация работы подчиненных.
- *Управление персоналом:* решение вопроса об определении стандарта для подходящих кандидатов, подбор подходящих работников, отбор работников, установка стандартов работы, компенсации работникам, оценка выполнения работ, кон сультирование работников, обучение и развитие работников.
- *Руководство:* решение вопроса, как заставить работников выполнять свою работу, оказание моральной поддержки, мо тивация подчиненных.
- *Контроль:* установление таких стандартов, как квота продаж, качество, уровень продуктивности, проверка соответствия выполнения работ этим стандартам, их корректировка при необходимости.

Главная функция управления персоналом — это обеспечение выживаемости организации путем формирования и развития ее кадрового потенциала более высокими темпами, чем изменяется внешняя среда этой организации. Эта функция имеет следующие особенности:

- *фрагментарность, эпизодичность или непостоянство ра боты с каждым отдельным сотрудником.* Службы персона ла занимаются отдельными работниками в основном по мере необходимости, начиная с маркетинга и найма и заканчивая увольнением или оформлением ухода на пенсию;
- *преимущественно вспомогательный характер деятельно сти.* Работа с кадрами заключается в отборе, обучении, кон сультировании и т.п. персонала, но не в непосредственном руководстве им;
- *сравнительная ограниченность властных полномочий.* Ме неджеры по персоналу (функциональные менеджеры) в це лом обладают меньшим объемом власти, чем линейные ме неджеры, прямые руководители.

Таким образом, руководство персоналом и управление им теснейшим образом взаимосвязаны. В современном мире наблюдается тенденция к их сближению, интеграции. Однако эти две важнейшие сферы управления людьми имеют и существенную специфику, различаясь функционально и институционально. Главные задачи управления персоналом:

конструирование практики управления персоналом, т.е. разработка теории, стратегии, техники, способов и средств управления персоналом;

глубокое критическое осмысление, рационализация практического управления людьми и его ориентации на требования экономической (деловой) и социальной активности; побуждение руководителей к изменению моделей, техники, стиля, способов и средств руководства сотрудниками на основе альтернатив, предлагаемых наукой. Деятельность персонала наиболее важный фактор для конкурентоспособного выживания организации. Работники все в большей степени связывают свои ожидания с профессионализмом и влиятельностью кадровых служб, в том числе и на стратегическом уровне. Например, в результате исследования, проведенного с помощью интервьюирования 71 управляющего высшего ранга американских компаний, отмечено, что именно деятельность службы управления персоналом (особенно действия, нацеленные на усовершенствование производительности, планирование резерва и культурное развитие) способствовала деловому успеху.

Сегодня кадровым службам брошен фундаментальный «вызов», связанный с необходимостью сбалансировать общественные, организационные, функциональные, личные цели и одновременно подчеркнуть значимость и достоинство людей (то что носит название «человеческий подход»). Специалисты не должны упустить из виду системный подход, подчиняющий каждую организационную подсистему системе организации. Успех всей организации, а не одного отдела действительно имеет значение.

Достижение организационных целей зависит от согласованных, взаимозависимых и взаимосвязанных действий линейных менеджеров и менеджеров по управлению персоналом. При этом

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

служба управления персоналом не узурпирует полномочия и обязанности управления персоналом каждого линейного менеджера. Профессиональный подход к управлению предполагает двойную ответственность, возложенную как на линейных менеджеров, так и на службу управления персоналом, но последняя играет главную и действенную роль.



'Возможности аудита персонала

Возможности аудита персонала простираются далеко за пределы деятельности одной только службы управления персоналом. Она работает не в изоляции. Ее успех зависит и от того, как хорошо выполнены программы другими подразделениями организации. В качестве примера рассмотрим случай из практики одного завода, выпускающего электротехническое оборудование - как линейные менеджеры снизили эффективность процесса оценки исполнения.

Пример

Для оценки исполнения на заводе использовалась процедура с «критическим инцидентом», т.е. линейные менеджеры должны были вести записи о произошедших положительных и отрицательных инцидентах. Чтобы стать линейным менеджером отдела, работник)' нужно в течение трех лет иметь хорошие или высшие оценки исполнения. Однако на практике большинство менеджеров подчеркивало только ошибки работников при записи инцидентов; в результате лишь немногие из работников получили за три года высокий рейтинг, необходимый для продвижения по службе. Многие из них обвиняли отдел управления персоналом la их недостатки в проведении процедуры оценки и содействии продвижениям по службе.

Аудит раскрыл неправильное осуществление программы оценки и заставил провести дополнительное обучение линейных менеджеров по этой проблеме. Если бы аудит не вскрыл эту проблему, неудовлетворенностьработников могла бы существенно вырасти.

Как показывает описанный выше пример, проблемы людей редко ограничиваются рамками компетенции отдела управления персоналом. Таким образом, чтобы быть действенным, этот отдел должен обладать широкими возможностями, оценить правильность выработки и реализации кадровой политики в организации и ее влияние на личные цели работника и его удовлетворенность трудом.

В последние годы, однако, такой «взгляд внутрь перспективы» стал недостаточным. Профессионалы в области управления персоналом находят, что возможности аудита позволяют выходить за рамки интересов отдела управления персоналом и линейных менеджеров. По их мнению, в интересах организации аудит персонала должен рассматривать общую стратегию организации в ее гармоничном сочетании с внешней средой, или другими словами, служить согласованию внешних и внутренних ситуационных факторов. Только целостное видение проблем организации, ее устремлений и возможностей может позволить определить оптимальный путь совершенствования, сформировать стратегию, интегрирующую отдельные направления усилий по оптимизации в целостную систему повышения эффективности организации.

Аудит персонала позволяет систематизировать и интегрировать в систему управления организацией сложное многообразие работ по управлению персоналом, что предопределяет эффективность осуществляемой оптимизации управления персоналом.

Аудит персонала формирует стратегическое преимущество организации в сфере управления персоналом, влияет на эффективность управления организацией в целом. Это позволяет организации быть лидером в своей области деятельности в любых ситуационных условиях и способствует построению «сильной организации», готовой к изменениям во внешней среде и обладающей возможностью адаптироваться к этим изменениям с пользой для себя. Обострение необходимости в аудите персонала возникает в условиях ужесточения конкурентной борьбы, когда от эффективности управления персоналом начинает зависеть выживание организации на рынке.

3.5. ФИЛОСОФИЯ АУДИТА ПЕРСОНАЛА

Персонал организации — это главная ценность, основное в понимании процесса управления.

Идеи изменений или желаемых целей, возникающие у лидеров организации, могут быть сколь угодно замечательными, но воплощают их в жизнь всегда люди, действующие на основе своих жизненных интересов. С этим процессом напрямую связаны сложнейшие вопросы мотивации, лидерства, столкновения интересов и разрешения проблем. Однако, как это ни парадоксально, изучение работающего персонала наиболее слабое звено управленческого аудита предприятия, проводя который акцентируют внимание на проблемах юридического сопровождения деятельности экономического субъекта, бизнес-проектах, характере и направленности финансовых потоков, стандартизации и автоматизации системы управления, но не работе персонала.

Индикатором успешности в управлении персоналом являются итоговые экономические показатели, стабильность работы всей организации, ее устойчивость и положение на рынке, конкурентоспособность и т.п. Но существуют и специфические показатели:

- результативность (эффективность) деятельности структурных подразделений и отдельных работников;
- удовлетворенность персонала своей работой и принадлежностью к организации;
- текучесть кадров;
- соблюдение трудовой дисциплины;
- наличие конфликтов на всех уровнях отношений;
- характер социально-психологического климата и особенности организационной культуры в организации.

Все вышеупомянутые проблемы призваны раскрыть новый для нашей страны вид управленческого (организационного) аудита — аудит персонала. В данном случае термин «аудит» означает «экспертизу соответствия организационной, функциональной и информационной структуры, кадрового потенциала целям, задачам и стратегии развития организации и разработку на этой основе программы организационных изменений» .

Аудит персонала - - это «система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации»[2].

Основной вопрос аудита персонала в рамках управленческого аудита: каковы должны быть организационные формы субъекта предпринимательской деятельности, какое количество персонала и какого качества необходимо иметь в организации, чтобы эффективно и с наименьшими затратами реализовать выбранную стратегию?

В западных странах и странах Северной Америки аудит персонала выделился из управленческого аудита в самостоятельное направление сначала в виде консалтинговой услуги, а вскоре (80-е гг.) в обязательную диагностическую процедуру, подчиняющуюся всем канонам аудита (юридическое сопровождение, методологический аппарат, кадровое обеспечение).

С середины 90-х гг. консалтинговые фирмы России также стали предлагать услуги по проведению кадрового аудита. В большинстве случаев они (услуги) носят характер узконаправленных исследований психологических особенностей персонала, совместимости рабочих групп, мотивации персонала, наличия конфликтных ситуаций, стиля руководства, и являются разовыми . Услуги слабо формализованы, не носят комплексного и долгосрочного характера, не охватывают диагностику социально-экономических показателей работы с персоналом и связь этой работы со стратегией развития организации. Данная ниша на рынке консультационных услуг достаточно свободна.

Многие руководители фирм не понимают полезность и даже необходимость проведения диагностического обследования системы управления персоналом. Ведь заниматься всерьез вопросами управления человеческими ресурсами следует только тогда,

См. Гармашев А.А., Захаров *D.M.*, Организационный и кадровый аудит. — Белгород: Центр социальных технологий, 1998, с. 7.

Управление персоналом организации (учебник) / Под ред. проф. А.Я. Кибанова, М.: ИНФРА-М, 2001, с.617.

' См., например ИНТЕРНЕТ http://www.service-audil.ru.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

когда руководитель почувствует в этом действительную необходимость, а не дань моде.

Итак, ***аудит персонала — это периодически проводимая экспертиза состояния дел в части управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности организации использования трудового потенциала и регулированию социально-трудовых отношений.***

Его суть сводится к диагностике причин возникающих в организации проблем, оценке их важности и возможностей разрешения, формулированию конкретных рекомендаций для руководства организации. Схематично система элементов методологии и методики аудита персонала представлена на рис. 21.

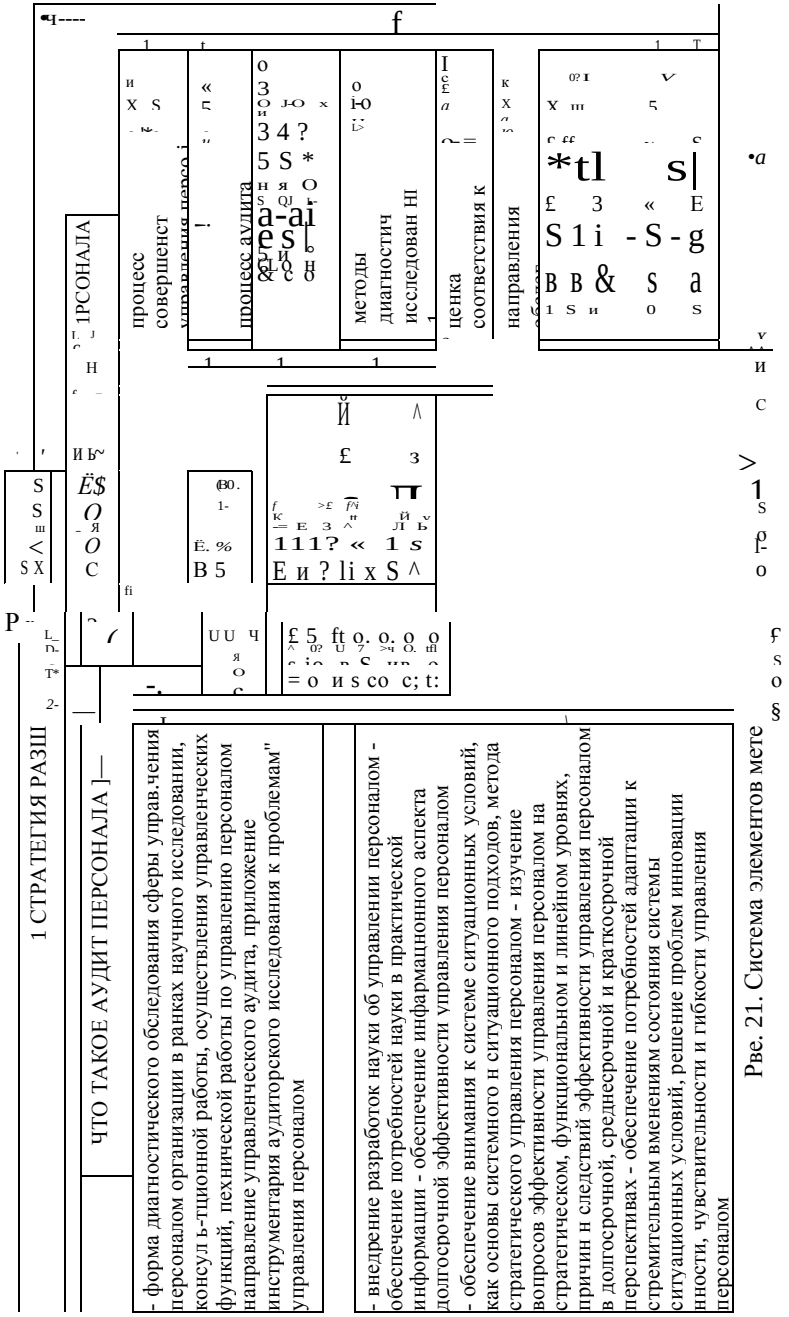
Аудит персонала проводится с использованием методов диагностического исследования системы управления персоналом. Его отличительные черты:

- нацеленность на общеорганизационную эффективность;
- строгая форма программы проверки, процедур и заключения;
- независимость аудитора по отношению к организации;
- профессионализм в выполнении проверки.

В мировой практике аудит персонала — это последовательная, регулярная и обычно долгосрочная форма контроля за реализацией практических усилий по оптимизации управления персоналом, В ходе единовременной аудиторской проверки невозможно полностью оптимизировать состояние управления персоналом организации. Это означает, что оптимизационные усилия концентрируются на вопросах управления персоналом, имеющих наибольшую полезность для долгосрочной эффективности организации. До решения ключевых вопросов нет практического смысла заниматься совершенствованием второстепенных деталей.

Объект аудита персонала — система персонал (труд) организации, как социотехнической системы. Конкретизируется объект аудита персонала в форме системы управления персоналом.

Предмет аудита персонала —- эффективность системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации или эффективность системы управления персоналом.



Рве. 21. Система элементов мете

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Аудит персонала является приложением формы аудиторского исследования к проблемам управления персоналом. Соотношение управленческого аудита к аудиту персонала может быть названо отношением «общего» к «частному». Это определяет перенос большинства «общих» характеристик аудита на «частный». По отношению к ним феномен — аудит персонала. Принципиальное значение при проведении аудита персонала имеет следование аудиторским стандартам. Не противореча теории и практике аудиторской деятельности, аудит персонала имеет свои особенности.

Цель аудита персонала — повышение эффективности функционирования системы управления персоналом. Исходя из этого, задачи аудита персонала можно сформулировать следующим образом: *L/Qx* » нахождение проблем в области управления персоналом;

- обеспечение соответствия требуемых результатов, объема и направлений осуществляемых усилий по управлению персо налом системе внешних и внутренних ситуационных усло вий; обеспечение соответствия стратегии и политики управ ления персоналом стратегическим целям организации;
- формирование эффективных, т.е. соответствующих системе ситуационных условий, методов управления персоналом; обеспечение эффективности их применения;

» определение соответствия усилий на стратегическом, линейном и функциональном уровнях управления персоналом друг другу;

- интегрированность элементов системы управления персона лом в целом в стратегию развития организации;
- осуществление перспективного планирования системы управления персоналом организации;
- установление соответствия кадровой политики требованиям законодательства;
- оптимизация затрат на управление персоналом (посредством внедрения более эффективных методов и процедур);
- поддержка и создание лучшей организационной среды для восприятия изменений в области управления персоналом;
- определение вклада службы управления персоналом в эф фективность организации в целом;

- прояснение обязанностей и ответственности службы управ ления персоналом;
- усиление профессионального имиджа службы управления персоналом;
- поощрение большей ответственности и профессионализма среди сотрудников службы управления персоналом;
- повышение эффективности информационной системы служ бы управления персоналом.

Классификация типов аудита персонала представлена в таблице П.[1]

Таблица 11.

Классификация типов аудита персонала

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
Периодичность проведения	Текущий Оперативный (специальный) Регулярный Панельный	Проводится но заранее установленному регламенту за определенный период времени Проводится но оперативному распоряжению руководства Проводится через определенные промежутки времени Проводится с определенной периодичностью, с неизменной методикой и инструментарием на той же группе людей и тех же объектах.
Полнота охвата изучаемых объектов	Полный Локальный Тематический	Охватывает все объекты Охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект Включает все объекты, но по олной тематике.
Методика анализа	Комплексный Выборочный	Используется весь арсенал методов Анализу подвергаются работники, выбранные но специальной методике-выборке.
Уровень проведения	Стратегический Управленческий Тактический	Оценка производится на уровне высшего руководства Оценка производится на уровне линейных руководителей Оценка производится на уровне службы управления персоналом.
Способ проведения проверки	Внешний Внутренний	Проводится силами сторонних специалистов (организаций) Проводится работниками самой организации

[1] См. Управление персоналом организации (учебник) / Под ред. проф. АЛ. Кибанова, М.: ИНФРА-М, 2001, с. 622.

Схематично процесс аудита персонала представлен на рис. 22.

Ни один из подходов (рис. 22) не может применяться ко всем областям управления персоналом. Обычно аудиторские команды используют сочетание нескольких из этих подходов, в зависимости от определенных действий управления персоналом. Аудиторская команда сама выбирает определенные инструменты исследования, чтобы собрать нужную информацию. Эта информация служит как обратная связь о действиях службы управления персоналом. Неблагоприятная обратная связь приводит к корректирующему воздействию по улучшению работы по управлению персоналом.

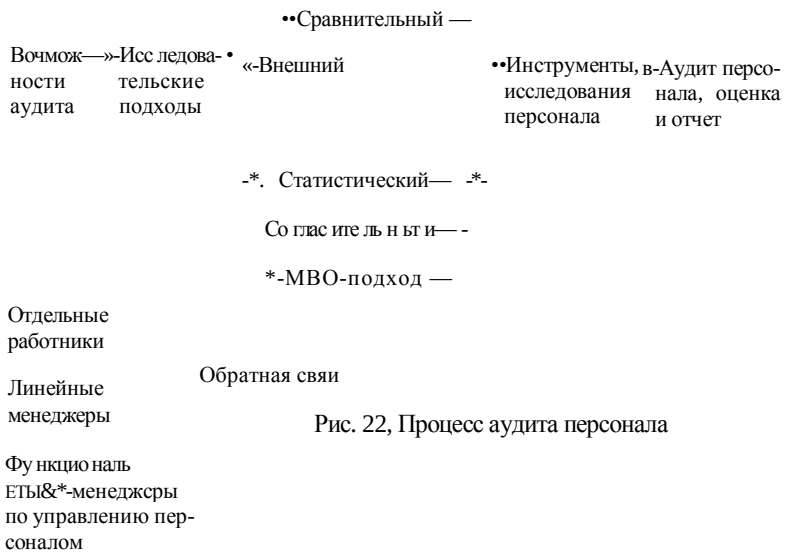


Рис. 22, Процесс аудита персонала

Многогранность и разнообразие целей аудита в сфере труда и социально-трудовых отношений организации позволяет отно-

3.6. УРОВНИ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА ПЕРСОНАЛА

ситься к этой процедуре как к сложному явлению, заслуживающему самостоятельного изучения. Аудит персонала может быть рассмотрен в организационно-техно логическом; социально-пси ко логическом; экономическом аспектах.

Аудит персонала в *организационно-технологическом аспекте* — это проверка документации и анализ показателей, свидетельствующих о легитимности и эффективности деятельности организации. В российской экономике труда анализ трудовых показателей на предприятиях всегда рассматривался как неотъемлемый элемент организации труда и трудовых отношений. В этой сфере накоплен определенный конструктивный опыт, который может быть эффективно использован,

В западной практике аудит персонала обычно 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.

Аудит персонала в *социально-психологическом аспекте* - это оценка социально-трудовых отношений на предприятии для выявления основных факторов трудовой мотивации и нахождения резервов совершенствования деятельности фирмы с субъективных позиций работников.

Экономический аспект аудита персонала -— это определение: 1) 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;

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

2) эффективности функционирования служб управления персо налом, выявление их роли в повышении конкурентоспособ ности предприятия;
3) экономической эффективности самого аудита, сравнение за трат на проведение аудиторской проверки с ее результатами.

Анализ и оценка какого-либо одного показателя или явления в отрыве от других не дают желаемого результата. Поэтому необходим комплексный анализ, предполагающий 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 стратегических задач организации.

Основные параметры аудита по функциям управления персоналом представлены в таблице 12.

Таблица 12.

Основные параметры аудита персонала

Основные функции управления персоналом	Содержание аудита
1	2
Формирование кадровой политики организации	Оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития; оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями.
Планирование персонала	Опенка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации, будущих потребностей н персонале; анализ штатного расписания, степени его обоснованности; анализ изменений кадрового потенциала организации.
Использование персонала	Анализ уровня занятости персонала; анализ обеспечения стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения.
Найм и отбор персонала	Оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценка результативности найма, обеспеченности вакансий кандидатами, перспектив в гого списка кандидатов; оценка результативности оценочных процедур; оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями.

Продолжение таблицы 12.

1	2
Деловая оценка персонала	Анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичность ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам.
Профориентация и адаптация персонала	Анализ используемых методов профориентации, оценка их эффективности; выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации.
Обучение персонала	Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствие целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, прошедшего обучение; оценка эффективности обучения, фактических результатов.
Работа с кадровым резервом	Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации; оценка управленческого потенциала и определите потребности в подготовке кадрового резерва; оценка методов работы с кадровым резервом.
Служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	Анализ системы продвижения персонала в организации; анализ схем замещения должностей; анализ реализации плана кадрового роста; оценка результативности методов планирования карьеры.
Организация трудовой деятельности персонала	Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда; анализ состояния нормирования труда в организации; оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ; анализ вложений финансовых средств в iгу сферу и оценка полученных результатов.
Мотивация и стимулирование труда	Анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда; оценка соответствия разработанных принципов, структуры оплаты труда целям организации.
Трудовые отношения в коллективе	Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам; диагностика организационной культуры, тина управленческой команды, оценка уровня соответствия целям и специфике организации.

Сфера аудита персонала гораздо шире, чем только проверка деятельности функционального подразделения по управлению персоналом, и в целом проверка не должна ограничиваться лишь этим. Она предполагает изучение организации управления персоналом в данной организации, включая анализ деятельности управляющего персонала на разных уровнях, управления.

Деятельность по управлению персоналом включает стратегический, функциональный и линейный уровни. Исходя из этого существуют три основных уровня аудиторской проверки. Аудит персонала должен удовлетворять широкие, долгосрочные инте-

ресы высшего руководства, а также более специфичные и краткосрочные потребности специалистов по управлению персоналом и линейных менеджеров (см. рис. 23). Поскольку управление персоналом в организации должно быть единым, все направления аудита являются взаимосвязанными и взаимозависимыми. Аудит персонала должен осуществляться с точки зрения трех аналитических уровней.

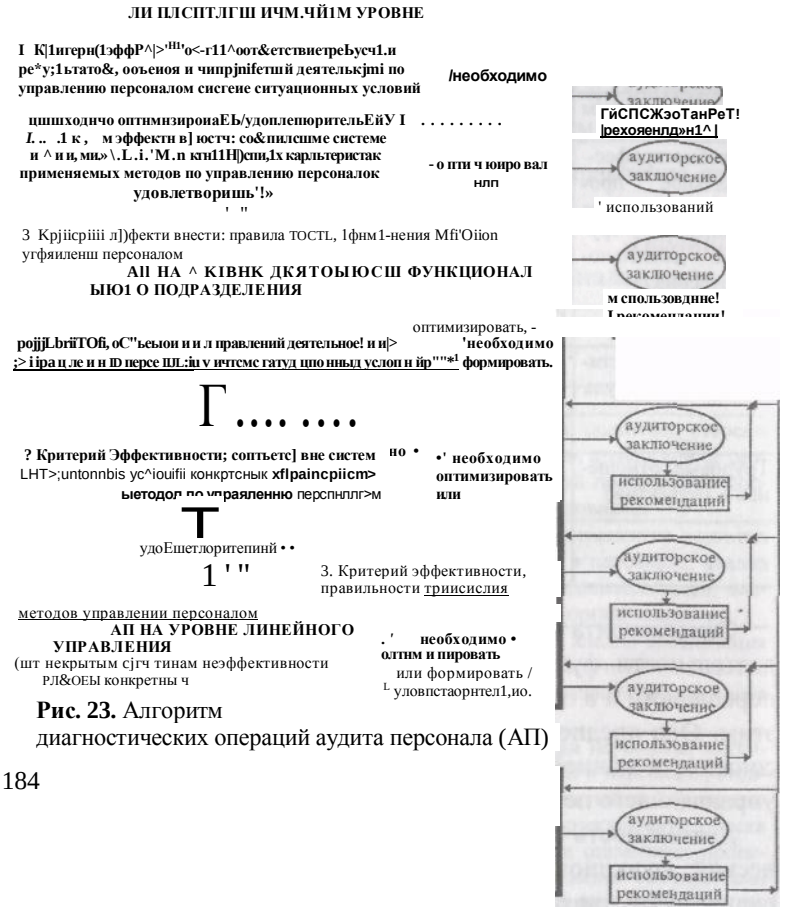


Рис. 23. Алгоритм диагностических операций аудита персонала (АП)

3.6.7. *Стратегический уровень*

Стратегический уровень осуществляется с точки зрения высшего звена управления организацией, требующего проверки интегрированноети практики управления персоналом в организационное стратегическое планирование, и связь практики службы управления персоналом с другими управленческими функциями, касающимися формирования и использования трудового потенциала организации. Аудиторы изучают стратегию организации посредством интервьюирования ключевых руководителей, изучения бизнес-планов, систематизации внутренних и внешних факторов управления и определения динамики изменений. Общая корпоративная стратегия заинтересована в получении конкурентоспособного преимущества. Руководство фирмы ищет и изобретает пути к завоеванию такого преимущества, проводя всестороннюю оценку окружающей фирму среды, слабых и сильных сторон, а также наличие угроз (рисков) и возможностей.

Повышение уровня конкурентоспособности персонала организации может быть достигнуто:

- ликвидацией имеющихся изъянов в структуре организации, препятствующих повышению трудового потенциала. Для под держания устойчивости предприятия важно сохранить эле менты кадрового потенциала, без которых организация лиша ется каких бы то ни было шансов упрочить свое положение на рынке, а также предотвратить создание ненужных элементов. Этот путь реализуется в реорганизации, связанной с ликвида цией структурных подразделений и устранением работников, которые не «вписываются» в стратегию изменений;
- поиска уникальных черт организации, создающих притяга тельный для работников (а затем и потребителей) ее образ и формирующих индивидуальность системы управления пер соналом в каждой организации. Даже при полном совпаде нии у организаций профиля, оргструктуры, целей и т.д. не может быть одинаковых людей, составляющих эти организа ции и одинаково реализующих эти цели.

Характеристика человеческих ресурсов фирмы и степень использования возможностей каждого индивида предопределяют

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

все результаты, т.е. все составляющие конкурентоспособности. Подчеркивает ли компания свое преимущество великолепно организованным маркетингом, сервисными службами, инновациями, дешевыми услугами или какими-либо другими подходами, все это сильно влияет на управление персоналом. Уникальность этих черт стимулирует развитие потребностей высшего порядка (в принадлежности, в причастности) и развитие гордости и уважения коллектива к организации.

Понимание стратегии имеет важное значение для планирования кадровой политики, укомплектования персоналом, системы вознаграждений, трудовых отношений и других аспектов деятельности в области управления персоналом.

Конкурентоспособность организации на рынке труда — это способность организации быть выбранной в качестве места работы, или, другими словами, совокупность предоставленных работникам условий, которые выгодно отличают данную организацию от других, аналогичных по профилю,

И хотя служба управления персоналом может испытывать нехватку, как экспертов так и ресурсов для того, чтобы ревизовать общую стратегию фирмы и ее гармонию с внешней окружающей средой, взаимоотношение стратегии фирмы с окружающей средой нельзя игнорировать. Профессионалы в области управления персоналом должны оценить соответствие стратегии фирмы кадровой политике и практике ее реализации.

В качестве показателей, оценивающих положение организации на рынке труда, могут быть использованы :

- уровень удовлетворенности работников организацией;
- уровень укомплектованности кадрами.

Например, высокая текучесть работников в период испытательного срока может держать заработную плату на нижнем уровне диапазона ставки, снижая тем самым трудовые затраты. Таким образом, высокий показатель текучести работников в фирме может быть дешевым способом удерживать трудозатраты на конкурентоспособном уровне. Аудит, однако, мог бы показать

[1] Подробнее см. Олегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом, М.: Финстатинформ, 1997, с. 462-497.

значительную неудовлетворенность среди молодых дипломированных специалистов относительно числа расчетных часов, трезуемых от них каждую неделю. Знание стратегии фирмы (нанимать избыточных специалистов на уровне входа) воздействует на значение информации аудита (относительно удовлетворенности заботника, например).

Аудиторы могут узнать больше о стратегии фирмы посредством интервью с ключевыми исполнителями, изучения долгосрочных деловых планов и систематического мониторинга окэужающей среды, а также с помощью других инструментов, о соторых пойдет речь ниже.

V

3.6.2. Операционный уровень

Операционный уровень, - - проверка эффективности деятельности функционального подразделения по управлению персоналом организации. На этом уровне аудитор отвечает на три вопроса:

соответствуют ли результаты поставленным целям;

- получены ли эти результаты при наименьших затратах;
- можно ли упростить или улучшить процедуры управления.

Аудит функции управления персоналом должен логически на чаться с обзора работы службы управления персоналом. В табл. 13 показан перечень главных областей, которые они охватывают.

Таблица 13.

Главные области аудита персонала

1. Информационные системы управления персоналом	
Законодательство • права человека	Планирование персонала • спрос и предложение, оценка наличия • диаграмма квалификации • перемещения и замены
Информации по управлению персоналом • рабочие стандарты • описание работ • спецификация работ	Работа администрации • компенсации и зарплата • пакет и социальные льготы • дополнительные льготы работодателя

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Продолжение таблицы^13.

2. Укомплектование персоналом и развитие	
Найм • источники найма • пригодность новичков • работа с заявлениями	Отбор • процедуры отбора • отношения отбора • соблюдение закона и прав чело-пека при отборе
Обучение и ориентация • программы ориентации • обучающие цели и процедуры • обучающие курсы	Ра) вити с карьеры • внутреннее продвижение • планирование программы карьеры • усилия по развитию человеческих ресурсов
3. Организационный контроль и оценка персонала	
Оценка исполнения • стандарты и меры исполнения • методы оценки исполнения • оценочные интервью	Трудовые отношения • законность разрешения трудовых споров • правила управления • проблемы разрешения трудовых споров
Контроль персонала • рабочие коммуникации • дисциплинарные процедуры • изменение и развитие процедур	Лудит службы управления персоналом • функции службы управления персоналом * линейные менеджеры * обратная связь работников со службой управления персоналом

Как показано в табл. 13, аудит должен сосредоточиться на информационной системе управления персоналом, укомплектовании персоналом и его развитии, организационном контроле и оценке. Эти три области аудита дополняют друг друга и объединены друг с другом. Аудит касается фактически каждого раздела из области управления персоналом организации. Никакая отдельная область не должна быть особо подчеркнута в аудите. Анализ только отдельных аспектов системы управления персоналом может упустить показатели, затрагивающие эффективность службы управления персоналом. По каждому разделу таблицы аудиторская бригада должна:

- выделить ответственного за каждое направление работы;
- определить цели, преследуемые каждой деятельностью,
- рассмотреть политику и практику по достижению этих целей.

изучить образцы отчетов в информационной системе УП, чтобы узнать правильно ли осуществляется политика и практика управления персоналом.

подготовить доклад (отчет), рекомендующий надлежащие цели, политику и процедуры.

разработать план действий по исправлению ошибок в целях, политике и процедурах.

составить план оценки последствий исправления ошибок, найденных в результате аудита с позиции подразделения фирмы, наемных работников, третьих сторон. По общему признанию, аудит каждого направления деятельности УП требует значительных затрат времени и средств. Приглашение внешних аудиторов могут позволить себе только организации, «продвинутые» как в финансовом отношении, так и с точки зрения желания повысить эффективность использования собственного кадрового потенциала. Управленческий аудит и аудит персонала в нашей стране пока еще не имеют законодательной основы, не контролируются и не регулируются государством, а значит, рассматриваются большинством руководителей как дорогостоящее и ненужное мероприятие, как дань моде.

Однако в настоящее время отдельные крупные фирмы стали создавать внутрифирменные контрольные бригады, подобные внутрифирменным аудиторским подразделениям в области финансов. Такие бригады особенно полезны, когда служба управления персоналом децентрализована в региональный или областной офисы. С помощью внутренних аудитов организация может сохранять последовательную практику управления даже при том, что имеются несколько офисов управления персоналом в различных местах. В этом случае существование контрольной бригады способствует согласованности действий и осуществляет саморевизию или мониторинг между проведениями внешней аудиторской проверки.

Правильно организованный внутрифирменный аудит персонала позволяет своевременно обнаружить недостатки в деятельности службы управления персоналом и вовремя принять меры к их устранению. Фактически внутрифирменный аудит персонала контролирует правильность реализации кадровой политики

фирмы. В связи с этим должны обязательно соблюдаться основные принципы общего аудита:

- независимость аудиторов — при проведении аудиторской проверки и составлении заключения аудиторы независимы от проверяемого субъекта, собственников и руководителей;
- компетентность;
- ответственность.

В своей практической деятельности внутренние аудиторы должны руководствоваться законодательными актами государства и внутрифирменными аудиторскими стандартами.

Пример

Константин Рогов, региональный менеджер управления персоналом, понимал, что его возможности для продвижения по службе в головном офисе в Тюмени зависели от того, насколько хорошо работает персонал в его регионе. Контрольная бригада компании рассматривала выполнение плана его региона каждый июнь. При подготовке к этой ревизии Константин проводил само-ревизию в апреле. После чего руководители служб управления персоналом из трех его отделений встречались, чтобы в течение мая обнаруженные ошибки и нарушения по возможности исправить. Таким образом, когда контрольная бригада компании заканчивала собственный обзор в июне, она всегда давала высокие оценки региону Рогова за соответствие кадровой политике компанийки закону.

3.6.3. Управленческий уровень

Управленческий уровень предполагает проверку правильности применения линейными руководителями разработанной методологии управления персоналом. Поскольку линейное управление является личностным, аудит его эффективности в масштабах организации может принести мало пользы. Однако оценка согласия линейного управленческого звена со стратегической и функциональной деятельностью в области управления персоналом может повысить эффективность последней. Проверка в том числе касается вопросов согласия управленческого звена с целями, кадровой политикой и процедурами управления персоналом, соблюдения их предписаний и требований законодательства в своей работе.

В этой миссии аудитор использует информацию от: • представителей профсоюза;

наемных работников;

- администрации и службы управления персоналом;
- внешних источников (социальные органы, акционеры, муниципальные службы).

При выполнении аудиторских процедур в этой области повышается степень уважения линейных руководителей к функциональной деятельности службы управления персоналом. В случае же более высокой оценки управления персоналом со стороны линейного менеджера, следует скорректировать деятельность службы управления персоналом.

Проверка сама по себе дает лишь необходимую информацию о состоянии дел в организации, 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.

Аудит также оценивает, насколько хорошо линейные менеджеры исполняют кадровую политику фирмы. Если менеджеры игнорируют эту политику или нарушают законы в отношении работников, аудит должен раскрыть эти ошибки так, чтобы можно было предпринять корректирующее действие. Согласие с законами особенно важно, поскольку в случае нарушения прав человека, техники безопасности, компенсаций или закона о труде, правительство переносит всю ответственность на компанию. Рассмотрим пример из американского менеджмента.

Менеджер ресторана быстрого обслуживания нанял двух студентов вуза для выполнения вспомогательной работы на условиях почасовой оплаты. Юноши были довольны заработать по $3 за час. Но отец одного из них пожаловался в правительство, что ресторан платит ниже минимальной зарплаты. В результате не только материнскую компанию признали виновной в нарушении закона о минимальной зарплате, но жалоба вызвала ревизию методов оплаты труда и сверхурочных других ресторанов фирмы. Если бы эта компания использовала внутренний аудит управления персоналом, ошибка могла бы быть исправлена прежде, чем было предпринято формальное правительственное действие.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Помимо сказанного, внутрифирменный аудит персонала может улучшить имидж службы управления персоналом и ее роль в компании. Если аудиторская команда прислушивается к мнению менеджеров по управлению персоналом, комментарии специалистов этой службы справедливы и нацелены на удовлетворение потребностей персонала, то повышается уважительное отношение к службе управления персоналом. И так как это сервисный отдел, его действия могут способствовать достижению организационных целей. В качестве примера рассмотрим, что одна аудиторская команда узнала из интервью с менеджерами местных отделений фирмы.

Пример

После нескольких интервью с руководителями филиалов завода и зафиксировав их претензии, аудиторская команда обнаружила общую для них тенденцию. Большинство менеджеров полагало, что, хотя служба управления персоналом и заполняет вакансии быстро, она не обучает новичков основным требованиям фирмы перед назначением на должность. Постоянная потребность в работниках создавала режим «давления» в работе службы управления персоналом и вынуждала ее проводить поверхностное обучение, что приводило ко многим ошибкам новыми монтажниками. Менеджеры считали, что обучение должно проводиться службой управления персоналом в региональном офисе фирмы.

После прочтения отчета аудиторской команды, региональный ме неджер по управлению персоналом был рад узнать, что мнение ауди торов совпало с его собственной позицией решить проблему обучения созданием однонедельной программы обучения для монтажников с требованием последующего увеличения бюджета.

Эффективные службы управления персоналом стремятся выполнить и цели компании и потребности работника. Текучесть и абсентеизм более вероятны, когда потребности работника не удовлетворены, что в конечном счете снижает эффективность организации. Чтобы узнать, насколько удовлетворяются потребности работников, аудиторская команда собирает у них информацию относительно заработной платы, льгот, методов оценки и контроля, помощи в планировании карьеры, а также об обратной связи, получаемой работниками относительно исполнения ими своих обязанностей. 192

Аудиторская команда дистрибьютера автомобильных запчастей крупного автомобильного концерна получила коллективную жалобу от работников сети: они чувствовали себя изолированными от фирмы, потому что работали в розничных магазинах или на складах, располо женных по всему региону. У них было слабое чувство принадлежно сти к большой компании, в которой они работали. Поддерживать ос лабевающую мораль и помогать работникам почувствовать, что они являются сотрудниками стремительно развивающейся компании, служба управления персоналом начала с выпуска еженедельного «Информационного бюллетеня работника». Письмо на двух страницах вложили в каждый конверт с зарплатой. Это дало стимул новым успе хам как в головном офисе, так и в различных точках региона. Таким образом, эта служба использовала аудит, чтобы сделать фирму более отзывчивой к потребностям_работвиков^

В наиболее прогрессивных организациях с этой целью регулярно проводится «обзоры отношений», т.е. выяснение мнения работников о климате в коллективе. Например, в российском отделении компании Пепси-Кола они носят название «Здоровье коллектива». Это позволяет организации решить проблемы прежде, чем они разовьются в большие и более сложные проблемы. Мы остановимся на этом ниже.

3.7. ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ ПОДХОДЫ К АУДИТУ ПЕРСОНАЛА

Деятельность по управлению персоналом оценивается исследовательским путем, с использованием различных подходов, потому что возможности аудита позволяют оценить как функцию службы управления персоналом, так и линейных менеджеров и работников. Иногда достаточно провести исследование, основанное на небольшом ознакомительном сборе фактов . В другом случае исследование может быть более глубоким и основываться на сложных исследовательских проектах и статистике. Как неформальное, так и строгое такое прикладное исследование стремится улучшить действия управления персоналом организации. Наиболее общие формы прикладного исследования управления персоналом приведены в табл. 14 и рассмотрены ниже.

Проанализируем эти подходы. Сравнительный подход — возможно, самая простая форма исследования -- использует в качестве модели другую компанию. Аудиторская команда сравнивает результаты или процедуры с таковыми другой организации. Сравнительный подход часто используется, чтобы сравнить абсентеизм, текучесть и уровень зарплаты. Этот подход имеет смысл, когда какая-либо новая процедура вводится впервые. Например, если компания вводит программу посталкогольного восстановления, можно скопировать подобную программу в другой фирме. Тогда результаты двух программ сравнимы.

Альтернативно, служба управления персоналом может пригласить внешних консультантов-экспертов. Предложенные консультантом либо опубликованные исследовательские стандарты служат как бы базой для аудиторской команды. Например, консультант может указать, что бюджет управления персоналом составляет 0,75% от валового объема продажи. Это число тогда служит как «указательный столб» при оценке общего бюджета службы управления персоналом. В настоящее время внешнее

сравнение один из наиболее популярных подходов при оценке действий и услуг персонала.

Таблица 14.

Исследовательские подходы к аудиту персонала

Сравнительный подход. Аудиторская команда сравнивает фирму с другой фирмой, чтобы путем сопоставления вскрыть области недоста точного выполнения. Такой подход обычно используется для сравне ния результатов определенных действий службы управления персона лом или конкретных программ. Он помогает обнаруживать области необходимого усовершенствования.
Привлечение внешних экспертов. Аудиторская команда полагается на экспертизу консультанта или опубликованных результатов исследова ния как стандарт, с которыми оцениваются действия службы управле ния персоналом или отдельные программы. Консультант или результа- ты исследования могут помочь диагностировать причину проблем.
Статистический подход. По материалам существующих отчетов, ау- диторская команда формирует статистические стандарты. С их помо- щью могут быть оценены действия и программы в области управления персоналом. С помощью таких математических стандартов, команда может раскрыть ошибки, пока они все еще незначительны.
Подход соответствия. Производя выборку элементов информацион- ной системы управления персоналом, аудиторская команда ищет от- клонения кадровой политики компании или процедур от соблюдения законодательных норм. Этим способом бригада может определить, имеется ли согласие с политикой компании и правовыми предписа- ниями.
MBO подход. Когда в организации в области управления персоналом используется управление по целям — management-by-objcctivcs (MBO) — аудиторская команда может сравнивать фактические результаты с заявленными целями. Области недостаточного выполнения могут быть обнаружены и зафиксированы.

Третий подход состоит в развитии статистических методов Оценки исполнения, основываясь на существующей информационной системе компании'. Например, изучение отчетов компании позволяет выявить показатели абсентеизма и текучести. Эти Данные указывают, насколько хорошо менеджеры управления персоналом и линейные менеджеры управляют этими процесса-

См. Приложение 8.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

ми. Такой статистический подход обычно дополняется сравнением с внешней информацией, которая может быть собрана в других фирмах. Эта информация часто выражается в виде дробей, по которым нетрудно сделать расчеты для дальнейшего использования. Например, предприниматель, у которого в среднем из двухсот работников в течение месяца двенадцать увольняется, считает, что показатель текучести составляет 6%.

Число уволенных (12) делится на среднее число работников (200) и умножается на 100%.

Аналогично, если восемь служащих пропустили работу в рабочий день, то показатель абсентеизма — 4%. Число служащих, отсутствующих на работе (8) делится на общее количество работающих (200) и умножается на 100%. Получается 4%.

Подход соответствия — другая стратегия аудита персонала — рассматривает прошлый период для определения того, как выполняется кадровая политика компании. Аудиторская команда чаще всего рассматривает вопросы труда и занятости, вознаграждений, трудовой дисциплины и форм оценки работников. Цель такого исследования гарантировать, что служба управления персоналом и линейные менеджеры исполняют внутренние правила и правовые предписания.

Пример

Внутренний аудит процесса отбора персонала одной крупной фармацевтической компании показал, что менеджер по найму правильно соблюдал процедуры подбора. Но аудиторская команда также заметила, что на многих заявлениях имелись комментарии на полях. Эти комментарии сделаны линейными менеджерами, которые также интервьюировали претендентов. Большинство из них упоминало личные персональные данные, о которых не спрашивалось в анкетах (пол, возраст, семейное положение, возраст иждивенцев, и национальная принадлежность). Менеджеры делали это, чтобы помочь себе не забыть отдельных кандидатов. Но в случае возникновения конфликта из-за отказа в приеме на работу, эти комментарии могли бы привести к обвинению в дискриминации на основе возраста, пола или национальной принадлежности.

И, наконец, подход для специалистов в области управления персоналом и линейных менеджеров, позволяющий урегулировать цели и области их ответственности это MBO (management-by-objectives) подход, при котором устанавливаются определенные цели, выполнение которых может быть измерено. Тогда аудиторская команда исследует фактическое выполнение и сравнивает его с предварительно выработанными целями. Например, таким способом линейные менеджеры могут на своем уровне урегулировать большую часть конфликтов, не доводя их до передачи на вышестоящий уровень или в арбитраж. Аудит оценивает количественные и качественные тенденции в этой области. Этот принцип популярен и при оценке деятельности службы управления персоналом.

3.8. ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА ПЕРСОНАЛА

Независимо от выбранного подхода аудиторам необходимо собрать данные относительно деятельности службы управления персоналом организации. Практически это достаточно трудная задача. Частично причина этого находится в том, что очень трудно определить эффективность этой службы. Многие из доступных показателей субъективны по своей природе и организационно зависимы. Кроме того, эффективность управления персоналом на организационном уровне может весьма отличаться от эффективности службы управления персоналом непосредственно.

В аудите персонала используются типичные для управленческого аудита инструменты, описанные в предыдущей главе. Здесь остановимся на наиболее часто применяемых аудиторами управления персоналом инструментах. Каждый инструмент исследования обеспечивает частичные понимание действий управления персоналом фирмы. Если эти инструменты используются умело, команда может соткать из них ясную картину действий управления персоналом организации. Это:

- интервью;
- анкетные опросы и обзоры;
- анализ официальных документов;
- внешняя информация;
- эксперименты в области управления персоналом.

3.8.1. Интервью

В аудите персонала интервью — наиболее применимый инструмент сбора информации, применяемый для получения информации для анализа рабочего процесса, выяснения суждений работников по определенным вопросам. В ходе беседы каждый последующий факт дополняет или опровергает предыдущие,

раскрывает побочные факты и неожиданные взаимосвязи, влияния или ограничения. В области управления персоналом получаемые комментарии позволяют аудиторам определить сферы, требующие оптимизации. Критицизм работников может свидетельствовать о низком уровне удовлетворения их потребностей и о необходимости повернуть работу службы управления персоналом в эту область. Но когда права служба управления персоналом, вероятно, придется предпринять обучение линейных менеджеров фирмы, объясняя им подвергаемые сомнению процедуры управления.

Разновидность интервью - - такой полезный источник информации как «выходное» интервью. Интервью с увольняющимися работниками проводятся, чтобы изучить их представления об организации. Анализ данных такого интервью позволяет выявлять и осуществлять меры по предотвращению текучести, которые могут носить как априорный характер (более тщательный отбор сотрудников с учетом предотвращения еще на этой стадии наиболее часто встречающихся причин увольнений работников), так и апостериорные (целенаправленную работу по удержанию на предприятии кадровых работников). Ниже представлен образец типичных вопросов, задаваемых в таких интервью. Данное интервью проводилось службой управления персоналом до аудита, и комментарии работников были зафиксированы. Позже, в процессе аудита, эти ответы учитывались для нахождения причины неудовлетворенности служащих и других проблем управления персоналом.

Пример

Форма Выходного интервью _____

«ПРИБОРЫ ДЛЯ КУХНИ»

ФИО работника _____ Дата приема_

ФИО интервьюера Дата интервью

ФИО менеджера Отдел _____

1 Соответствовали ли ваши рабочие обязанности вашим ожиданиям?
Если нет, то почему? _____

2. Каково еаше откровенное и честное мнение относительно:
а} вашей работы? _____

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

б) условий вашего труда? ___ ____.
в) вашей компетентности в работе? __^__
г) обучения, обеспеченного вам компанией?
д).вашей зарплаты?_____
е) предоставляемых компанией льгот и услуг?
ж) помощи со стороны вашего менеджера?
3. Какова главная причина вашего ухода из компании?

4. Что мы могли бы сделать, чтобы удержать вас от ухода?

5. Что могло бы быть предпринято, чтобы сделать фирму «Приборы для Кухни» наиболее привлекательным для работы местом? _____

3,8.2. Анкетные опросы и обзор отношений

Известно, что влияние отношения к работе на трудовое поведение работника очень велико. Оценивая удовлетворенность работников трудом, можно определить их отношение к рабочему процессу, руководству, взаимоотношениям в коллективе и специфике организации труда. На базе такой информации можно производить организационные изменения, которые повысят у работников удовлетворенность трудом. Один из наиболее объективных и экономичных подходов — это проведение опросов об отношении работников к работе. Использование анкет позволяет получить большое количество фактов от большого числа людей. Такие опросы представляют, как правило, собой самостоятельное заполнение респондентом вопросников или анкет. Эти инструменты используются довольно часто, потому что интервью дорогостоящая процедура, и обычно используется только в отношении немногих работников. Опросы работников особенно результативны для оценки взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций. Кроме того, анкетные опросы обычно приводят к более искренним ответам, чем лицом к лицу с интервьюером.

Один из видов опросов в современной практике управления персоналом — «обзор отношений». Это многостраничное «бумага и карандаш» (paper-and-pencil) исследование используется,

чтобы узнать, как служащие рассматривают своего менеджера, свою работу и службу управления персоналом. Иногда задают до нескольких сотен вопросов по критическим проблемам. Ответы группируются и анализируются с целью выяснения факторов риска в системе взаимоотношений в коллективе.

Анализ может выявить проблемы с определенными руководителями, рабочими местами или льготами.

Рассмотрим фрагмент такого вопросника:

МНЕНИЕ РАБОТНИКОВ ОТНОСИТЕЛЬНО НЕПОСРЕДСТВЕННО ГО РУКОВОДИТЕЛЯ ____

- Есть ли у некоторых руководителей подчиненные, которые исклю чительно удовлетворены или не удовлетворены работой?
- Нуждаются ли определенные руководители в обучении навыкам контроля и регулирования человеческих взаимоотношений?
- Улучшились ли отношения, начиная с последнего (прошлого) от чета?

МНЕНИЕ РАБОТНИКОВ ОТНОСИТЕЛЬНО ИХ РАБОЧИХ МЕСТ

Что является общими элементами для рабочих мест, которые порождают отрицательные^ношения? Положительные отношения?

Можно ли скорректировать те рабочие места, которые показали недостаточное удовлетворение? _____ _ ^

- Можно для ли рабочих мест, по которым выявлено недостаточное удовлетворение, ввести альтернативные режимы работы (например, укороченная рабочая неделя илигибкий график)?

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТНИКОВ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

- Считают ли работники, что они работают у хорошего работодате ля? Или плохого?
- Считают ли работники, что они «делают карьеру» или просто вы полняют работу?
- Чувствуют ли работники, что у них есть некоторое место, куда можно обратиться для решения их проблем, кроме их непосредст венного начальника?
- Чувствуют ли работники себя информированными относительно достижений компании?
- Знают ли работники то, что ожидается от них на их рабочих мес тах?
- Удовлетворены ли работники количеством и типом обратной свя зи, которую они получают относительно выполнения ими своих обязанностей?
- Удовлетворены ли работники своей зарплатой? Льготами и возна- граждениями? _____ _____ _____ _____

Пример

После анализа обзора отношений старший менеджер сталелитейного завода обнаружил, что разработчики проектного отдела не были удовлетворены трудом. Их неудовлетворенность относилась к их рабочим местам, линейным менеджерам и медицинскому страхованию.

Разработчики обычно полностью отвечают за выполнение детальных чертежей. Однако на заводе некоторые разработчики специализировались на выполнении чертежей, тогда как другие маркировали проекты. Кроме того, разработчики работали в подчинении у линейного менеджера, твердо выполнявшего предписания и правила компании, но очень деспотичного. И, наконец, они были недовольны работой службы управления персоналом из-за того, что эта служба возмещала затраты по медицинскому страхованию в течение почти двух месяцев.

Старший менеджер завода, менеджер службы управления персоналом и линейный менеджер проектного отдела встретились, чтобы обсудить эту проблему. Они согласились перепроектировать рабочие места, чтобы каждый разработчик был ответственен за все стадии подготовки чертежей.

Менеджер службы управления персоналом и старший менеджер завода убедили линейного менеджера ввести гибкий график работы и перевести этих работников с почасовой оплаты на оклад. Линейный менеджер также согласился пройти в рамках компании шестнадцатинедельную программу обучения деловому общению. Так как неудов летворенность компенсацией издержек медицинской помощи сущест вовала повсюду в компании, менеджер управления персоналом принял меры, чтобы все работники посылали свои требования непосредствен но страховой компании. Следующий обзор отношений показал, что этой проблемы больше не существует.

Как видно из примера, обзоры отношений дают ценную обратную связь. Линейные менеджеры узнают, какие рабочие места требуют корректировки. Служба управления персоналом узнает, как ее деятельность оценивается работниками. И в случае регулярности таких обследований, аудиторская команда может выявлять тенденции в работе службы УП. Возможно, что наиболее важно, изменения, сделанные после такого анализа, показывают работникам обязательства менеджмента по отношению к ним.

3.8.3. Анализ отчетов

Не все проблемы можно увидеть из обзоров отношений. Иногда проблемы могут быть вскрыты только после изучения отчетов фирмы. Изучение отчетов помогает определить соответствие деятельности в области управления персоналом требованиям законодательства и положениям кадровой политики организации, а также выявить проблемные области. Обычно в ходе аудита персонала используются следующие отчеты:

ОТЧЕТ О БЕЗОПАСНОСТИ И ЗДОРОВЬЕ Определяет различия до и после реализации программ управления персоналом, нацеленных на снижение уровня текучести и абсентеизма. Показывает нарушения КЗОТ и норм здоровья.

ЖАЛОБЫ

Изучает сущность и причины недовольства, отсутствие ясности в области деятельности по управлению персоналом. Ищет ответа на вопросы:

" Относится ли причина недовольства к определенным пунктам контракта или к работе менеджеров?

• Имеются ли в трудовом соглашении пункты, неясные проф союзу или должностным лицам управления?

Аудиторская команда может раскрыть модель недовольства. Недовольства могут порождаться рабочими местами, менеджерами, представителями профсоюза, возрастными группами или неточностями контракта. Если модель обнаружена, специалисты в области управления персоналом уточняют основные причины и предпринимают корректирующее действие. Интервью с менеджерами и представителями профсоюза могут указать на основные причины недовольства. И если представители профсоюза участвуют в обнаружении моделей недовольства, то они могут поддержать предложенные изменения в управлении.

ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ

• Соответствует ли уровень заработной платы условиям рынка труда?

• Понятен ли работникам принцип дополнительных выплат и льгот?

• Соответствует ли система премий и пакет дополнительных льгот местным условиям и конкурентам?

Аудиторская команда тщательно рассматривает методы компенсации, используемые службой управления персоналом и

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

прежде всего уровень заработной платы, льгот и услуг. 8 случае должного представления рабочих мест, например, с помощью разряда тарифной сетки, и уровни зарплаты будут справедливыми. Система дополнительных льгот также изучается с целью выяснения ее конкурентоспособности и согласованности с правительственными нормами.

ПРАВА ЧЕЛОВЕКА

- Соответствует ли управление фирмой требованиям законода тельства?
- Имеется ли план корректирующих действий в случае несоот ветствия требованиям законодательства?
- Есть ли прогресс в области приближения к требованиям за конодательства?

Аудиторы уделяют особое внимание найму, расстановке и вознаграждениям представителей меньшинств и других уязвимых категорий (женщины, инвалиды, ранее судимые).

ИЗУЧЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И ПРОГРАММ

- Достигает ли каждая программа заявленных целей?
- Следуют ли программам и кадровой политике специалисты службы управления персоналом и линейные руководители?

Аудиторы оценивают согласованность программ в области управления персоналом друг с другом и их интегрированость в общефирменное управление, а также их выполнение.

УРОВЕНЬ КОНФЛИКТНОСТИ

- Сократилось ли число конфликтных ситуаций, благодаря обучению, премированию или другим социальным програм мам?

ТЕКУЧЕСТЬ/АБСЕНТЕИЗМ

- Есть ли в этом вопросе явные причины или тенденции? Свя занные с возрастом? Полом?
- Как эти данные сопоставимы с таковыми у других работода телей?

Аудитор определяет изменения в показателях текучести и абсентеизма до и после реализации программ по управлению персоналом. 204

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

- Улучшают ли ориентация или программы обучения выполнение работы?

ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖБЕ

- Какой процент рабочих мест заполнен с внутреннего рынка труда?
- Насколько хорошо исполняется программа внутреннего продвижения?

Показывают ли результаты продвижения действительно эффективный результат?

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

Зависит ли качество работы новичков от источника вербовки?

Являются ли затраты на вербовку и отбор персонала сопоставимыми с таковыми других фирм?

УЧЕТ РАБОТНИКОВ

Содержатся ли картотека работников в должном порядке?

Содержат ли отчеты кадровой службы точную, современную и полезную информацию?

Разумен ли карьерный рост для данного работника?

Является ли данный работник источником нарушения дисциплины или межличностных проблем?

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

Достигают ли специальные программы в области управления персоналом желаемых результатов?

Пример

В компании «Дары моря» в рамках кадровой политики принята программа содействия продвижениям по службе «изнутри» фирмы. Однако спустя два года большинство менеджеров все **еще** нанималось извне. Лишь немногие работники компании подавали заявления на от крывающиеся вакансии, хотя объявления о вакансиях были развешены повсюду и работников приглашали участвовать в отборе. Контрольная бригада узнала, что в течение пиковых сезонов, рабочие производства зарабатывали больше денег (чем менеджеры) из-за сверхурочной пла ты и системы стимулирования. Многие работники расценивали работу В качестве менеджера как несение большей ответственности за мень шую плату. Чтобы исправить ситуацию, ввели систему премирования менеджеров как процент от прибыли их подразделения. Спустя год 0% менеджерских вакансий заполнялось изнутри фирмы.

Этот пример иллюстрирует, как одна позиция кадровой политики (продвижение изнутри) может противоречить другой позиции (системе стимулирования). И юридически законные требования (плата за сверхурочную работу) могут противоречить с целями отдела. Фактически каждая позиция кадровой политики воздействует на остальные. Таким образом, полный аудит должен охватить все главные направления кадровой политики и их взаимозависимость.

3,8.4. Внешняя информация

Другой инструмент контрольной бригады — внешняя информация. Исследование, ограниченное только изучением внутренних отношений в организации и отчетов, может раскрыть неблагоприятные тенденции. А внешние сопоставления дают контрольной бригаде перспективу, с позиций которой фирмы могут быть оценены действия фирмы.

Большинство внешней информации поступает из опубликованных государственных статистических данных, отраслевых сборников, периодики научно-практического характера.

Используются *официальные статистические материалы*[1] Госкомстата России и Минтруда России, такие как:

- статистика экономической активности населения, обследова ние населения по проблемам занятости;
- статистика численности, заработной платы, условий труда работников — данные предприятий и организаций;
- расчеты баланса трудовых ресурсов;
- расчеты обобщающих показателей на основе интеграции данных из различных источников.

Эти данные позволяют аудитору получить информацию по наиболее важным для оценки современного состояния экономики индикаторам: среднемесячной заработной плате, просроченной задолженности по ее выплате, среднему числу замещенных рабочих и вакантных мест, движению кадров, прогнозам предприятий по высвобождению персонала, отработанному времени, вынужденной неполной занятости и потерям рабочего времени

См. Программу развития статистики труда на 2001 -2005 гг.

по этой причине, условиях труда работающих, уровне и динамике производительности труда.

В Приложении 8 приведено Постановление Госкомстата России «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты».

Обзор заработной платы —• в настоящее время основной и наиболее объективный источник информации о складывающихся на рынке труда тенденциях[1]. Информация, содержащаяся в обзорах зарплаты помогает отслеживать ситуацию на рынке труда как в целом, так и с учетом профиля деятельности компании, проводить сопоставления размеров и систем оплаты труда, вносить необходимые корректировки. Типичные задачи, решаемые с помощью данных обзоров: корректировка уровня заработной платы компании по отношению к рыночной, совершенствование стимулирования труда, удержание нужных людей и т.п. Основная задача — это конкурентная позиция компании на рынке отбора и найма персонала.

БОСС-Кадровик относится к комплексным системам управления персоналом и используется для автоматизации работы отдела кадров, планово-экономического и расчетного отделов на любом предприятии.

БОСС-Кадровик реализован на двух платформах: на базе СУБД MS SQL Server как отдельный продукт и на СУБД Oracle как часть системы БОСС-КОРПОРАЦИЯ.

Существование этого продукта на двух различных платформах обусловлено необходимостью решать задачу автоматизации кадрового учета на предприятиях различной численности. Для крупных предприятий и корпораций, где численность сотрудников превышает 3000 чел., целесообразно использовать программный продукт на платформе Oracle, для малых и средних предприятий отлично подходит платформа MS SQL. И в том, и другом случае использована архитектура клиент-сервер.

БОСС-Кадровик автономно реализует показанную на следующей схеме (рис. 24) функциональность it при использовании

Используя данные Госкомстата как отправную точку, составители обзоров зарплат дополняют полученную информацию финансовой отчетностью предприятий (сайт ФКЦБ), мнением экспертов, а также опубликованными объявлениями о вакансиях.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

комплекса в составе общей информационной системы предприятия может иметь реализованные на уровне шлюзов связи с теми или иными компонентами комплексной системы, показанными как «Внешнее ПО».

Система БОСС-Кадровик относится к классу систем управления персоналом (Human Resource Systems) и решает задачу централизованного управления человеческими ресурсами предприятия, включающую в себя:

- планирование структурной организации, штатных расписа ний и кадровой политики;
- оперативный учет движения кадров;
- ведение административного документооборота по персоналу и учету труда;
- планирование фондов рабочего времени и учет их использо вания;
- учет труда и расчет заработной платы;
- учет и разнесение затрат на оплату труда персонала в общей номенклатуре затрат предприятия;
- предоставление статистической отчетности по труду и нало говой отчетности в государственные органы;
- подбор персонала на руководящие должности;
- ведение кадрового резерва и мобильного персонала;
- аттестация и повышение квалификации работников;
- поиск специалистов на рынке труда;
- ведение архивов без ограничения срока давности и многое другое.

Программное обеспечение БОСС-Кадровик предназначено для установки на рабочих местах операторов — специалистов соответствующих служб предприятия:

- отдела труда и заработной платы (или других отделов, вы полняющих функции ОТиЗ);
- планово-экономического отдела;
- отдела кадров (или дирекции по работе с персоналом, вклю чая все секторы, в том числе военно-учетный стол);
- табельного бюро (или у табельщиков подразделений);
- расчетной группы бухгалтерии;
- руководства подразделений и предприятия в целом.

Блок функциональных модулей оценки качества персонала, состовления и анализа профессиографических портретов, подбора персонала на рынкетруда (в т.ч. через Internet) психологического тестирования и пр. (Внешнее ПО)

Система управления



Рис. 24. Функциональная модель применения БОСС-Кадровик

Информационные объекты системы можно разделить на три основных класса— персоналии, организация, документы:

- первый включает описания физических лиц, сотрудников и кандидатов;
- второй необходим для описания организационной структуры и состава рабочих места ней, включая штатное расписание;
- третий охватывает все категории, связанные с понятием до кумента (приказы, отчеты, справки).

Именно объединение этих трех классов информации дает возможность комплексного решения задачи кадрового учета

Для каждого сотрудника или кандидата система поддерживает ввод и хранение полной идентифицирующей его информации, включая анкетные и адресные данные, сведения о документах родственниках, образовании, отношении к воинскому учету, историю предыдущей работы, стаж (общий, непрерывный, на предприятии, в отрасли и специальные) и многие другие параметры.

Система позволяет просматривать или распечатывать фотографии сотрудников.

Для каждого сотрудника ведется личное досье. При редактировании или просмотре информации она предоставляется в виде набора экранных форм, а при печати соответствует форме личной карточки Т-2.

л _, *Интернет-технологии* создают в обществе среду жизнедея-'у тельности, аналогичную той, что существует в малой группе или общине, все члены которой знают друг друга и имеют между собой прямые контакты. Человеческая деятельность, переносимая в виртуальное пространство, меняет свойства. Качества личного общения начинают сближаться с качеством опосредованного интернет-общения. Рождается глобальная община, поскольку количество участников общины стремится к численности населения.

Рассмотрим влияние Интернет-технологий на отдельные процессы управления персоналом. Традиционно процессы работы с персоналом делятся на следующие направления:

1) обеспечение кадровыми ресурсами: привлечение, рекрутинг, отбор, найм;
2) поддержание в эффективном рабочем состоянии кадрового состава: обучение, инструктирование, стимулирование;

3) индивидуальное развитие персонала: карьера (планирование), профессиональное развитие, повышение квалификации, оцен ка, методы обучения. /\ -

Обеспечение кадровыми ресурсами

Основная задача, которую может решать с помощью Интернете служба персонала — оперативное взаимодействие с рынком труда. Существует много вариантов поиска трудовых ресурсов в Интернете, не только прямых, но и опосредованных — через агентства-посредники, биржи труда. В виртуальном варианте рынок труда начинает видоизменяться, поскольку каждый обладает возможностью обратиться напрямую если не к руководителю компании, то к организации в целом. Становится возможным прямое общение — «работодатель - соискатель».

Рассмотрим разные пути привлечения и поиска персонала, присутствующие в Интернете на сегодняшний день.

Корпоративный сайт компании в Интернете Если компания хочет эффективно набирать сотрудников, создавать свою базу кадровых ресурсов, самый прямой путь — создать свой Интернет-ресурс. Это позволяет службе персонала держать собственный информационный канал, который обеспечивает привлечение персонала, обладающего необходимыми качествами. Возникает своеобразный аналог рекламного объявления, но у него несравнимо больше преимуществ, связанных с возможностями помещения объемной комплексной информации о компании.

На сайте помещаются основные моменты философии, миссия компании, ее цели, место на рынке, уровень зарплат, надежность, состав вакансий.

Кадровые агентства

В сети нашла свое отражение и работа кадровых агентств, предоставляющих платные услуги посредника по поиску и подбору персонала для работодателей, а также для соискателей, ищущих работу. Посредник в Интернете — это информационный портал, создающий за плату базы данных объявлений о ра-

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

боте и резюме. Пользователь сначала обнаруживает брэнд кадрового агентства, оценивает его надежность или ненадежность, затем принимает решение о покупке услуг. При положительном решении со **стороны** пользователя кадровое агентство за плату выполняет роль **посредника** между работником и работодателем.

/1 1

Информационно-консалтинговые ресурсы

Эти ресурсы представляют более прогрессивную форму информационного сервиса по сравнению с сетевыми посредниками: они превращаются, по большей части, в информационный ресурс. Прослеживается тенденция перерождения посреднических ресурсов в **информационные порталы,** направлением деятельности которых становятся консультации по таким вопросам, как:

- наличие в сети информационных ресурсов по предоставле нию информации о вакансиях;
- способы и пути взаимного поиска работодателей и соискате лей;
- стратегии самопрезентации соискателя;
- конкретизация потребностей работодателя в персонале;
- ориентация пользователя/работодателя в имеющихся пред ложениях.

При пользовании такими ресурсами можно заметить исчезновение «брэнда посредника» и появление «брэнда продукта». Продукт в данном случае — информация о работе, о местах или о соискателях.

Профессиональные сообщества в сети

На сегодняшнем этапе сеть активно развивается изнутри, перестраивается. Возможности Интернета по сегментации и консолидации профессионального рынка порождают еще один способ взаимодействия — профессиональную сеть. Профессиональные Интернет-сообщества —• это новые образования, которые начали формироваться не так давно.

Они представляют порталы или группы сайтов, взаимосвязанных по тематике и профессиональным интересам посредством ссылок -- своеобразные виртуальные клубы, сообщества, сетевые профессиональные организации.

Деятельность сетевого сообщества **в сети** предоставляет возможности для знакомства с составом и характеристиками составляющих его пользователей, специалистов в разных областях. При определенной активности в рамках подобного сообщества **можно** решать задачи и целевого подбора кадров. Чтобы найти **носителя** знаний, например по управлению персоналом, можно обратиться на определенные профессиональные ресурсы.

Существуют также профессиональные **сети,** организации, по своему содержанию не относящиеся к управлению персоналом, но они объединяют квалифицированный персонал, который может оказаться нужным вашей компании. Профессиональное сообщество не решает задачи трудоустройства своих членов, но если кто-то испытывает потребность в квалифицированных кадрах в данной сфере профессиональных знаний, если нужна целевая аудитория определенного уровня, то войдя в **подобную** сеть, кадровый специалист или руководитель найдет массу экспертов по самым разным вопросам.

Таким образом, можно сказать, что профессиональные сообщества являются новым, еще только формирующимся пространством для поиска кадровых ресурсов.

Интернет-ресурсы для поддержания эффективного рабочего состояния кадрового состава

Предоставление сотрудникам социального пакета

При управлении людскими ресурсами так или иначе встает вопрос заботы об эффективности работы персонала. Если компания предоставляет социальный **пакет** (сейчас к этому стремятся большинство организаций, в том числе и небольших), это подразумевает включение в расходы предприятия затрат на отдых сотрудников, их медицинское обслуживание, страхование. Появляется уже коммерческая задача — снижение издержек с сохранением достойного уровня услуг социального пакета. Чем более развитый социальный пакет вы предоставляете, тем устойчивее становится организация.

Каким образом Интернет позволяет сокращать издержки обеспечения социального пакета?

Во-первых, Интернет дает возможность свободного выхода на широкий рынок туристических, медицинских, страховых услуг, дифференцированных по должностному положению сотрудников (вплоть до предоставления жилья для уровня руководящих сотрудников, топ-персонала). Появляется неограниченная возможность сравнения и выбора без посредников.

Во-вторых, уже стало традиционным предоставление оптовой скидки при электронной покупке пакета подобных услуг непосредственно у поставщика.

Таким образом, использование информационных возможностей Интернета помогает решить:

- задачу удержания персонала за счет тщательного подбора составляющих социального пакета;
- задачу поддержания эффективного рабочего состояния пер сонала благодаря заботе о его здоровье, уровне социальной защищенности, уверенности в компании;
- задачу сокращения затрат при покупке услуг социального пакета.

Образовательные услуги

Существует огромное количество образовательных ресурсов, взаимодействие с которыми во многом повторяет варианты взаимодействия с рынком труда.

- Образовательные услуги предоставляют посредники. Часто по ступают предложения приобрести дорогостоящие образова тельные программы с посещениями западных высших учреж дений, например, купить программу в Гарварде. Между тем эту программу можно найти непосредственно на сайте Гарвар да, Но в данном случае от ищущего потребуется достаточная степень грамотности для поиска и знание английского языка.
- Появляются информационные, консультирующие ресурсы, предлагающие маршрутизировать путь заказчика по опреде ленным направлениям.
- Существуют профессиональные сообщества, сформировав шиеся по признаку предоставления образовательных услуг.

В настоящее время появилась еще одна услуга по получению образования с помощью Интернета — дистанционное образова-

ние. Пользующееся большой популярностью на Западе, оно завоевывает сейчас и российский рынок.

Вот что представляет из себя на данный момент рынок дистанционного образования:

- Благодаря возможностям компьютера бумажные носители — книги, пакеты книг, учебники переведены в электронный вид и продаются в виде файлов. С появлением компьютерных технологий изменились носитель, форма товара и путь: поч товая рассылка сменилась электронной почтой.
- Другая форма дистанционного образования — сетевой ана лог заочного образования: тестирование, консультирование, которое осуществляется в виде e-mail-обменов. Это интен сивный способ дистанционного образования.
- Следующее явление — это сайты, являющиеся сами по себе свободным онлайновым тренажером определенных качеств человека. Пользователь, эффективно взаимодействуя с ре сурсами сайта, приобретает знания. Сам сайт уже имитирует в этом случае учебный процесс.

Итак, можно говорить о формировании в Интернете самонастраивающейся системы; с ее помощью любой пользователь имеет возможность с максимальной эффективностью найти подходящие условия и партнеров для своей деятельности. Растет поколение, которое привыкает искать информацию таким образом.

Переход на другой уровень пользования ресурсами сети наступит гораздо быстрее, чем кажется. За последний год в России количество пользователей вьтросло на 30%. Сейчас общее число составляет порядка 5 млн. Основной прирост происходит за счет регионов. В региональных центрах Интернет является нормой уже не первый год. К 2010 г. произойдет количественное и качественное накопление. Возникнет массовая мобильная коммуникационная система.

Ряд организаций регулярно издает информационную литературу по вопросам перспективы занятости, показателей текучести работников, проектирования рабочей силы, заработной платы, Льгот и вознаграждений, серьезности и частоты несчастных случаев, и других данных, которые могут служить базой для сравнения с внутренней информации.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

В зарубежных странах промышленные ассоциации и торговые палаты обычно распространяют среди своих членов специализированные данные, связанные с промышленностью. Аудиторы чаще всего используют статистику по промышленным нормам: показателям текучести и абсентеизма, стандартным ставкам заработной платы, темпам роста, стандартизированным описаниям работ, числу несчастных случаев, затратам на дополнительные льготы, и образцы соглашения между профсоюзом и администрацией.

Профессиональные ассоциации часто обеспечивают подобную информацию членам своего профсоюза.

Аудиторы также могут заказать необходимую информацию внешним консультантам или, что весьма распространено за ру бежом, научно-исследовательскому отделу вуза.

3.8.5. Эксперименты в области управления персоналом

Это инструмент, доступный службам управления персоналом и аудиторским командам. Идеальный проект исследования - «полевой» эксперимент, позволяющий службе управления персоналом сравнивать экспериментальную и контрольную группы в реальных условиях.

Например, служба управления персоналом может осуществить программу обучения технике безопасности для половины менеджеров фирмы. Эта половина — экспериментальная группа. Группа контроля — менеджеры, которые не обучаются. Затем сравниваются последующие отчеты по безопасности обеих групп спустя несколько месяцев после окончания обучения. Если экспериментальная группа имеет значительно более низкое число несчастных случаев, это свидетельствует, что программа обучения безопасности была эффективной.

Экспериментирование связано с некоторыми препятствиями. Многие менеджеры отказываются экспериментировать с отдельными рабочими из-за нравственных проблем и потенциальной неудовлетворенности среди тех, кто не был отобран для эксперимента. Вовлеченные же, могут чувствовать, что ими манипулируют (вспомним Хоторнские эксперименты).

Эту проблему можно упростить, когда в проект вовлечены две разные организации, например, две школы.

Пример

С преподавателями начальных классов одной из школ проведена специальная двухдневная программа обучения. Преподаватели другой школы в тридцати километрах от первой не прошли обучение. В конце года аудиторская команда сравнила оценки учеников преподавателей этих двух школ по результатам городского тестировании, и оценила успех программы обучения,

Данный проект сократил вероятность обсуждения обучения экспериментальной и контрольной групп. Это также предотвратило проблему «давления» со стороны руководителей в каждой группе. Конечно, трудность с этим проектом в том, чтобы эти две организации, их преподаватели, и их ученики были сопоставимы прежде, чем эксперимент начался.

Итак, мы рассмотрели основные методологические подходы к аудиту персонала и показали его специфичность по отношению к управленческому аудиту. Значительную часть времени аудиторская команда посвящает аналитической работе с полученными данными.

Для практических целей направления диагностического исследования конкретизируются. В рамках направлений аудита персонала формируется последовательность его практического осуществления. Решение о первоочередном внимании к тем или иным вопросам принимается аудитором, проводящим аудит персонала, с позиции максимизации его эффективности. С позиции изучения стратегического, функционального и линейного уровней управления персоналом, в рамках направлений исследования элементов аудита персонала, исследуются соответствующие уровню управления персоналом вопросы.

3.9. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА ПЕРСОНАЛА

Для конкретизации направлений исследований в рамках аудита персонала может быть осуществлена предварительная диагностика, определяющая зоны, требующие первоочередного внимания для целей оптимизации системы управления персоналом. При этом, наибольшую долгосрочную эффективность полномасштабный аудит персонала имеет в форме последовательности диагностических операций, представленной выше на рис. 12.

Аудит персонала начинается на стратегическом уровне управления. Оценка системы управления персоналом проводится с использованием критериев эффективности. Аудит персонала служит совершенствованию процесса управления персоналом. Изучая конкретные характеристики деятельности по управлению персоналом, используемые для оценки его соответствия критериям эффективности, принимаются решения о необходимости привести в «соответствие», о возможности повысить степень «соответствия» («необходимо оптимизировать») или об удовлетворительном «соответствии» критерию.

Убедившись в удовлетворительном состоянии системы управления персоналом, делается переход к обследованию нижестоящего уровня управления персоналом –– уровня функционального подразделения. На основании результатов аудита персонала на стратегическом и функциональном уровнях выявляются причины неэффективности линейного управления персоналом по вскрытым симптомам неэффективности работы конкретных линейных руководителей.

Аудит персонала временно приостанавливается после обнаружения совокупности проблем, без практического решения которых не имеет смысла осуществлять дальнейшую диагностическую работу. Это существенно сокращает время аудиторского исследования, высвобождая дорогостоящее время аудиторов, за счет концентрации усилий на изучении проблем, требующих первоочередного внимания. По окончании аудита персонала на конкретном предприятии подготавливается аудиторское заключение, служащее основой дальнейшего совершенствования управления. Использование рекомендаций, означающее приведение в соответствие управления персоналом представленным критериям, дает возможность продолжить процесс совершенствования управления и, соответственно, продолжить аудит персонала.

Рассмотрим подробнее важнейший этап аудита персонала - предварительную диагностику.

3.9.1. Предварительная диагностика

а) Предварительная анкета

Любая миссия аудита обязательно предусматривает проведение предварительного анкетирования для ознакомления с предприятием и проблемой которую следует решать. Анкета позволяет лучше составить рабочую программу и отобрать значимые вопросы, на которых следует сосредотачивать дальнейшие действия.

Условия, управляющие присутствием и работой людей на предприятии, зависят от внешних и внутренних факторов, выбранной стратегии и бремени прошлого. Для предварительного знания об аудируемой организации надо определить технологические, коммерческие, экономические и финансовые характеристики, напрямую сталкивающиеся с человеческим и социальным факторами. Социальный паспорт (в зарубежной литературе - социальный баланс) организации содержит значительную информацию. Анализ этого документа дополняет предварительное представление об организации с точки зрения социальных характеристик, проводимой кадровой политики и груза прошлых решений. Он (анализ) также необходим, чтобы понять социальную политику фирмы и принцип ее формирования. Предварительная анкета позволяет совместить эти направления с направлениями аудиторской экспертизы.

Помимо многочисленных внутрифирменных правил, существуют правила, определенные гражданскими властями, а также согласительные документы между предприятием и профсоюзом.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Во многих индустриально развитых странах, закон, нормативы и согласительные документы особенно богаты социальной направленностью. Перечень этих правил должен быть в том числе и в предварительной анкете.

Анкета позволяет составить общее представление об организации, ее социальной стратегии и существующей в ней регламентации.

Общее представление об аудируемой организации предполагает изучение технических, коммерческих и финансовых характеристик организации. Начинается это изучение со сбора информации и заканчивается составлением информационной карточки.

Общая информация

Аудитор собирает и группирует наиболее значимую количественную информацию о фирме, исторические сведения и структурную схему ответственных должностей.

Технические характеристики

Речь идет о выделении факторов, влияющих на организацию и проведение работ, физические условия работы, режим работы, квалификационный уровень работников, опасностей, т.е. всю совокупность условий жизни и труда наемных работников на предприятии.

Необходимо составить краткое описание производственного цикла, оборудования и рабочих мест. Аудитор должен быть особенно внимательным к техническим аспектам, могущим оказать влияние в контексте своей миссии.

Если, миссия аудита относится к образованию, анализ технических характеристик сосредоточен на квалификации, требующейся для различных операций и на ее среднесрочной эволюции. Перспективы нововведений и технологических изменений, влекущие за собой потребность в переквалификации и усиления компетенции, являются предметом особенного интереса.

Коммерческие характеристики

Речь идет об определении факторов, влияющих на условия жизни и труда наемных работников. Так, на фабрике елочных

игрушек, существенным коммерческим фактором является сезонный характер продаж и спонтанный характер пополнения запасов торговцами. Игрушки продаются в розницу в конце года. Коммерсанты запасаются в сентябре и в октябре. Средства производства и наемные рабочие фабрики, должны реагировать на эти факторы. Поэтому там существуют периоды низкой и высокой активности деятельности, непредвиденные моменты. Эти факторы влияют на время использования оборудования и природу предлагаемых рабочих мест: модуляция расписаний, сверхурочная работа, частичная безработица, сезонные работники, контракты на фиксированный срок.

Другой пример. В работе ресторане влияние коммерческого фактора также очень велико. Существуют колебания спроса в течение дня, недели, сезона. Не всегда можно предвидеть эти колебания. Запасы не могут долго храниться. Влияние «мертвого времени» и «часа пик» на совокупность рабочих условий работника ресторана весьма значительно.

В таких.случаях должны быть предприняты прогнозные изменения объема продаж и тенденций сбыта (продление или сокращение серий, разнообразие продукции, скидки).

Финансовые и экономические характеристики

Для разработки рабочей программы аудитор должен определить значимость и приоритетность целей. Для этого ему нужно проанализировать бухгалтерские и финансовые документы. Он знакомится также с документами аналитического учета, чтобы знать составляющие себе стоимостей.

Сведения об исполнении решений по персоналу за несколько лет позволяет аудитору лучше определить наиболее важные моменты своей миссии.

Анализ социального паспорта, который будет рассмотрен ниже, дополняет первый этап предварительной диагностики.

Социальная стратегия предприятия

Любая миссия аудита находится в рамках существующей социальной стратегии организации, важнейшей части общей политики фирмы. Аудитор во время проведения предварительного

анкетирования должен выделить главные направления кадровой и социальной политики организации. Анализ социальной стратегии позволяет составить мнение об удовлетворении потребностей работников.

Для реализации этой задачи проводится анализ:

- социальных результатов деятельности коллектива предпри ятия;
- затрат на достижение социальных результатов;
- социальной эффективности деятельности предприятия.

Существующая регламентация ограничивает свободу дейст вия предприятия. Поэтому аудитору необходимо составить под робный перечень существующих правил. Поиск применяемых правил усложнен разнообразием источников информации: госу дарственные правила, согласительные акты и т.д.

Внутренний регламент и трудовое соглашение — автономные источники Трудового права. Кроме того, в организации существуют обычаи и привычки, не управляемые законом или коллективными соглашениями. Во многих организациях значительно международное влияние. Европейское Гражданское право постоянно развивается, подписываются двусторонние договоры в области прав человека.

Источники классифицируются от общих к частным: от КЗОТ до трудового соглашения.

Определив тему и поле аудита, необходимо определить совокупность применяемых государственных или согласительных правил. Эта идентификация будет несложной, если аудитор располагает базовыми знаниями в области Гражданского и Трудового права.

б) Анализ социального паспорта

Социальный паспорт организации —- это документ, содержащий богатую и многоплановую информацию. Анализ этой информации дополняет общее представление об организации, когда такой документ доступен (в случае предприятия или организации более чем с 300 наемными работниками). Когда аудируемая единица является слишком малой, чтобы иметь социальный паспорт, анализ представляет меньший интерес.

Анализ данных социального паспорта позволяет дополнить предварительную диагностику.

Анализ социального паспорта проходит по трем направлениям:

- социальная характеристика предприятия (персонал);
- социальная политика (управление персоналом);
- глобальная диагностика (несоответствия в осуществлении социальной политики).

Социальная характеристика предприятия (персонал)

Для описания социальной характеристики аудитор выделяет из паспорта:

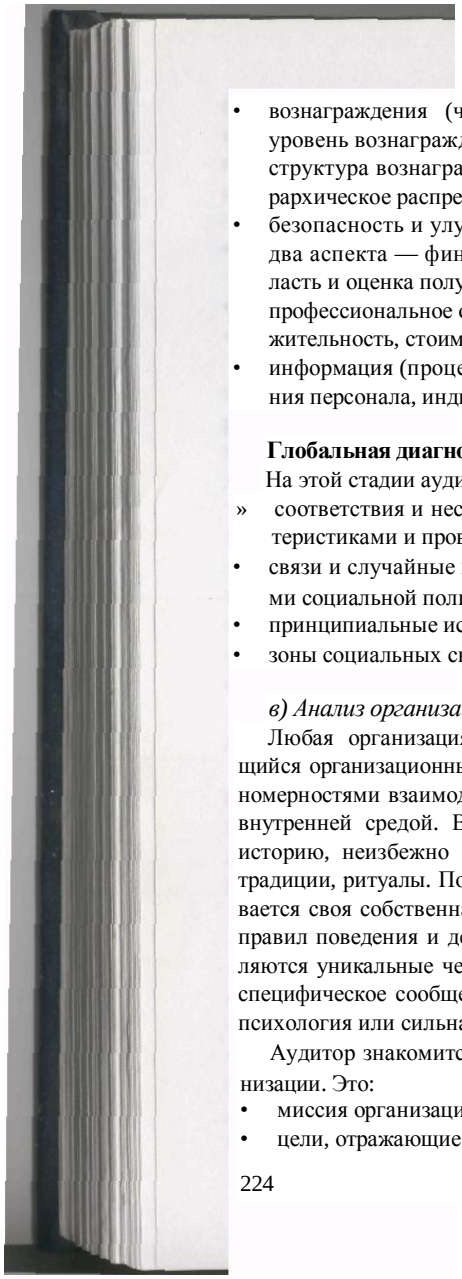
- структуру и характеристики работающих на предприятии (возрастная пирамида, уровень квалификации работников, стаж работы и др.), что очень важно для понимания их пове дения и адаптации к социальной политике;
- условия труда и техники безопасности (риск производствен ного травматизма и несчастных случаев по дороге на работу, профессиональные заболевания, организация и содержание работы, физические условия труда, продолжительность и планирование рабочего времени). Вся совокупность инфор мации, связанная с графиком работы, планированием рабоче го времени и отпусков, позволяет охарактеризовать качество жизни на предприятии и/или факторы, влияющие на это ка чество;
- поведение работников (увольнения и абсентеизм), которое 8 сопоставлении со структурными характеристиками персона ла и условиями жизни составляют первый элемент диагно стики и идентификации социальных проблем.

Социальная политика (управление персоналом)

При описании социальной политики устанавливаются наиболее значимые факторы, которые зависят от цели аудита:

- ТРУД (определяется уровень занятости, природа предложен ного труда, безопасность и защита занятости, внедрение ин новаций, стабильность, политика продвижения, труд женщин и других социально уязвимых категорий).

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)



- вознаграждения (чаще всего оценивается относительный уровень вознаграждений, эволюция во времени, внутренняя структура вознаграждений, нижний уровень зарплаты и ие рархическое распределение, виды вознаграждений).
- безопасность и улучшение условий труда (здесь выделяют два аспекта — финансовые средства, вложенные в эту об ласть и оценка полученных результатов),
  профессиональное образование (объем, содержание, продол жительность, стоимость).
- информация (процедуры прохождения информации, собра ния персонала, индивидуальные беседы и переговоры).

Глобальная диагностика

На этой стадии аудита выявляются:

» соответствия и несоответствия между должностными характеристиками и проводимой политикой;
- связи и случайные нестыковки между различными сторона ми социальной политики;
- принципиальные источники социальных рисков;
- зоны социальных сверхиздержек.

в) Анализ организационного поведения

Любая организация своеобразный метаорганизм, отличающийся организационным поведением, т.е. особенностями и закономерностями взаимодействия объединения людей с внешней и внутренней средой. В организациях, имеющих определенную историю, неизбежно формируется особый уклад жизни, свои традиции, ритуалы. По мере развития организации в ней складывается своя собственная система ценностей, убеждений, норм и правил поведения и деятельности. У каждой организации появляются уникальные черты, позволяющие характеризовать ее как специфическое сообщество людей, возникает уникальная общая психология или сильная **организационная** культура.

Аудитор знакомится с признаками *внешней адаптации* организации. Это:

- миссия организации;
- цели, отражающие эту миссию;

- средства достижения целей;
- критерии оценки результатов деятельности;
- стратегия корректировки направлений развития в случае, ес ли цели по разным причинам недостижимы.

Процесс становления коллектива, или *внутреннюю интеграцию* аудитор изучает по следующим признакам:

- язык общения;
- критерии определения того, кто «наш», а кто «не наш»;
- критерии и правила распределения власти и статуса;
- правила неформальных отношений внутри организации;
- критерии распределения поощрений и наказаний;
- внутренняя идеология.

После анализа социальной политики и организационного поведения становится возможным сгруппировать сильные и слабые стороны управления персоналом для завершения в целом предварительной диагностики.

3.9.2. Аудиторское заключение

Аудит персонала как любой другой вид аудита заканчивается написанием отчета. Аудиторский отчет — это всестороннее описание действий по управлению персоналом, которое включает в себя как подчеркивание сильных сторон в работе с персоналом, так и рекомендации по улучшению методов, которые являются неэффективными. Баланс сильных и слабых сторон в работе с персоналом, а также определение угроз и выявление возможности их предотвращения — цель аудиторского заключения.

Чаще всего аудиторское заключение состоит из трех частей. Эдна часть — для линейных менеджеров, другая — для специа-^истов службы управления персоналом и третья — для менедкеров управления персоналом.

Отчет для линейных менеджеров

Аудиторское заключение (отчет) для линейных менеджеров Ьуммирует их цели и обязанности в области управления персорлом. Их целями могут быть стремление к уменьшению абсентизма или текучести, дальнейшему развитию работника, улуч-

шению отношений с профсоюзом, или достижению других целей. Обязанностями могут быть:

- привлечение к интервьюированию претендентов;
- обучение работников;
- проведение оценки;
- мотивация работников;
- удовлетворение потребностей работников.

В заключении также вскрываются проблемы в области управления персоналом. Нарушения кадровой политики и закона выдвинуты на первый план, указаны как обнаруженные недостатки в методах управления, так и соответственные рекомендации. В качестве примера рассмотрим вьщержку из отчета, полученного менеджером завода по производству стеклотары.

Пример

Текучесть работников. Показатели текучести на данном заводе, производящем стеклотару, благоприятно сравнимы с показателями текучести в объединении и отрасли. Управление завода проявляет чуткость и заботу к потребностям кадровых работников.

Однако текучесть среди недавно нанятых работников имеет тенденцию быть очень высокой. Анализ отчетов и «выходных» интервью вскрыл две проблемы. Первая проблема — новые работники иногда уходят, потому что их рабочие обязанности оказались не теми, что они ожидали. Вторая проблема — среди тех новых работников, кто остается, многие испытывают чувство изоляции и непринадлежности к «бригаде». Если бы претендентам давали реалистичные предварительные представления о работе, показывая им фактические обязанности и условия труда, меньшее количество из них уволилось бы в течение трехмесячного испытательного срока. В аудиторском заключении рекомендовано проведение каждым супервайзером начальной внутрифирменной программы ориентации. Такая программа должна ознакомить новичков с другими работниками, средствами и политикой их отдела. Новые работники должны быть поручены старшему рабочему для формирования «системы приятеля», что поможет им стать частью как рабочей бригады так и неформальной организации.

Отчет специалистам в области управления персоналом

Специалисты службы управления персоналом, имеюшие дело с занятостью, обучением, компенсацией, и другими действиями в области управления персоналом, также нуждаются в обратной связи. Аудиторский отчет, который они получают, выделяет области хорошего и недостаточного исполнения. Например, одна аудиторская команда обнаружила, что много рабочих мест не имеют квалифицированной замены. Эта информация передана менеджеру по обучению и развитию персонала наряду с рекомендацией увеличения числа обучающих программ, чтобы осуществить программу подготовки перспективных супервайзеров и менеджеров.

Отчет также обеспечивает специалистов управления персоналом обратной связью относительно мнения линейных менеджеров об усилиях специалистов управления персоналом. Иногда в отчет включаются сравнительные данные по другим родственным фирмам.

Отчет менеджеру по управлению персоналом

Отчет менеджеру управления персоналом содержит всю информацию, необходимую для улучшения работы службы управления персоналом. Кроме того, менеджер по управлению персоналом получает обратную связь относительно:

- мнения линейных менеджеров и работников о пользе от ус луг службы управления персоналом;
- необходимости корректировки целей службы в рамках стра тегии организации;
- проблем персонала и их значимости, сгруппированных по приоритету рекомендаций для необходимых изменений.

С информацией, содержащейся в аудиторском отчете, менеджер по управлению персоналом может получить широкое представление о функции управления персоналом. Вместо решения проблем случайным способом, менеджер теперь может сосредотачивать внимание на областях, имеющих самый большой потенциал для улучшения вклада службы управления персоналом в фирму. Находящиеся на стадии становления тенденции могут быть изучены и предприняты корректирующие действия, в то время пока проблемы все еще незначительны. Пробудив ответственность к проблемам линейных менеджеров, можно заработать дополнительную поддержку среди них.

Даже мораль и мотивация в пределах службы управления персоналом может быть усилена, например, своевременным по-

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

здравлением тех, кто хорошо работает. Персонал должен ощутить, что изменения и улучшение управления результат аудиторской работы. Иначе аудит может служить только для того, чтобы всколыхнуть ожидания работников, а фактически сделать управление хуже, чем прежде.

Возможно, что наиболее важно, аудит служит ориентиром будущих усилий и как контрольная точка для будущих ревизий. Используя сведения аудиторского заключения, менеджер по управлению персоналом может составить долгосрочный план модернизации работы службы с учетом критических замечаний и постановки новых целей. И эти цели служат как стандарты, которые будущие аудиторские команды используют для оценки деятельности по управлению персоналом фирмы.

В Приложении 9 приведены образцы структуры аудиторских заключений для различных направлений аудита персонала.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

2. Что представляет собой трудовой потенциал организации?
3. Дайте подробное толкование термина «кадровая полити ка».
4. С какими проблемами в области кадровой политики боль ше сталкиваются организации: с внешними или с внутренними? Почему?
5. В чем суть управления персоналом?
6. В чем особенности диагностики кадровой работы?
7. Для чего проводится аудит персонала? Что является объек том, предметом аудита персонала?
8. **На каких** организационных уровнях проводится аудит пер сонала?
9. Каковы области аудита персонала?
10. Назовите основные исследовательские подходы к аудиту.
11. Какими инструментами проводится аудит персонала?
12. Какова последовательность операций в аудите персонала?
13. В чем суть предварительной диагностики?
14. Что должно содержаться в аудиторском заключении?

ЧАСТЬ ТУ. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА АУДИТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ

4.1. АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ОСНОВА АУДИТА ПЕРСОНАЛА

Для проведения полномасштабного аудита персонала любой организации требуется досконального знакомство с особенностями кадровой политики и результатами ее осуществления. Вполне естественно, что внешние аудиторы, впервые проводя аудит на данном предприятии, затребуют необходимую информацию от службы по управлению персоналом. И здесь неоценимую помощь может оказать документация внутреннего аудита, если таковой регулярно проводится в организации. К сожалению, российские предприятия делают в этом направлении только первые шаги. Если в области проверки бухгалтерской и оперативной информации внутренний аудит получает все большее распространение, то внутренний управленческий аудит, в особенности аудит персонала, используется на практике только ведущими отечественными фирмами и несколько чаще совместными предприятиями.

Использование кадров — это целенаправленное их соединение с теми задачами, которые организация ставит перед собой (или же с рабочими местами). Такое соединение имеет количественный, качественный, временной и пространственный аспекты и строится таким образом, чтобы требуемые кадры нашли применение в соответствии со своими склонностями, а задачи предприятия (имея в виду как его содержательные, так и формальные

цели) выполнялись наиболее эффективно с точки зрения сроков, качества и объема производства при оптимальном использовании производительных средств в определенный отрезок рабочего времени.

Применение кадров осуществляется в системе труда (социально-технических системах), в которой люди и средства производства взаимосвязаны. От сотрудников предприятия ожидают целеустремленности и соответствующего порученным им функциям характера поведения, отвечающего данным условиям и установленным правилам. Люди и средства производства определяют крупный количественный и качественный потенциал системы труда.

Тесно связана с применением кадров организация труда. Связанные с ней проблемы — предмет различных дисциплин науки о труде, в рамках которой рассматриваются как физические, так и психологические условия труда. Таким образом, области решения и действия по организации труда одновременно области решения и действия по применению кадров. С одной стороны, на использование кадров воздействуют организация рабочего процесса (процессуально), а с другой, — результаты мероприятий по организации труда (структурно), которая включает в себя и целенаправленное управление поведением сотрудников. В связи с этим надо различать инструменты, связанные со структурными, профессиональными или же поведенческими параметрами организации труда, которые, как правило, не изолированы, а дополняют друг друга.

Применение кадров как функция охватывает те параметры организации труда, которые представлены в управленческих решениях, показанных на рис. 25 и 26.

В следующих главах рассматриваются ввод кадров, введение их в курс деятельности, постановка задач, организация рабочего места, планирование работы, а также охрана труда и здоровья.

Приспособление, привыкание человека к рабочим условиям и приспособление труда и рабочих условий к человеку с учетом научных знаний о труде составляют предмет проблематики применения кадров, в которой другие кадровые функции хозяйствования, тесно связанные с применением кадров, в целом, выпол-

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

няют вспомогательную роль. Предпосылкой для применения кадров является кадровый состав, который приобретается или внутри (путем обучения и повышения квалификации), или извне. Применение кадров немыслимо без денежных и неденежных стимулов, функции сохранения кадров и повышения производительности.

Применение кадров

Потребность в кадрах

Кадровый состав

Пригодность

Требовали»

Критерии

выполнимость;

Введение кадров в трудовой процесс и в курс дела

Приспособления человека к условиям труда

^Ц

сносность;

справедливая

Приспособления человека к труду

требовател ьность;

удовлетворенность

Планирование труда

Охрана труда и здоровья

Организация рабочего времени

Оформление задач *

Рнс. 25. Области решения по применению кадров

Освобождение кадров и кадровое информационное хозяйство также тесно связаны с применением кадров, представляемая ими информация необходима для выполнения функции применения кадров. Выполнение прочих кадрово-экономических функций не является самоцелью, но оно направлено, пока не ведет к найму кадров извне, на применение кадров как центральную задачу кадрового хозяйства. 232

Опрделение потребности в кадрах	Наем кадров		Развитие кадров
1	1		1
Количественная и качественная потребность в кадрах §92 Основного икона о предприятии	Внутри	Извне	Обучение кадров §97-98 Основного икона о предприятии, §75-76 Федерального закона о представительстве кадров
Места н планы их занятости	Объявления о наличии рабочих мест §93 Основного закона о предприятии, §75 (3)14 Федерального закона о представительстве кадров	Наем §990) Основного закона о предприятии, §75(1) Федерального закона о представительстве кадров	Направление трудового пути §92 Основного закона о предприятии
Описание рабочих мест	Оценка кадров §94 Основного закона о предприятии, §75-76 Федерального закона о представительстве кадров		Система выдвижения
Профили требований	Перемещения, повышения §99 Основного закона о предприятии, §75-76 Федерального закона о представительстве кадров	Основные направления по огбору §95 Основного закона о предприятии	Оценка результатов, профессиональное развитие на предприятии
1		•	1

Применение кадров

Обязанности в отношении обучения со стороны работодателя (через рабочее место)§81 Основного закона о предприятии

Право работника на заслушивание и обсуждение (например воплощение рабочего места) абз. 1 §82 Основного закона о предприятий

Просмотр личных дел §83 Основного закона о предприятии

Создание рабочих мест, процесс работы и рабочего окружения §90-91 Основного закона о предприятии, абз. 3 §75 № 16абз. 2 §76 №5,7 Федерального закона о представительстве кадров

Экономические отношения, которые возникаю? для применения кадров из изменений на предприятии §105 Основного закона о предприятии

Рис. 26. Кадрово-экономическая информация для введения и проведения мероприятий по применению кадров и для совета предприятия (совета по кадрам) в отношении его права участия в совместном решении и права содействия и сотрудничества

Сохранение кадров и стимул я ция производительности	Освобождение рабочих мест	Кадровое информационное хозяйство
|	1	Расходы на кадры
Просмотр личных дел §83 Основного закона о предприятии Право обжалования §84, В5 Основного закона о предприятии Права соучаствия §87 Основного закона о предприятии, абз. 2 и 2 §75 Федерального закона о представительстве кадров	Направления но отбору кадров (перемещения, перегруппировки, расторжение договоров) §95 Основного закона о предприятии, §76 Федерального закона о представительстве кадров	Рабочее и сверхурочное
		Уклонение от выполнения своих обязанностей
	Отдельные персональные мероприятия (группирование, перегруппировка, перемещение) §99 Основного закона о предприятии, абз. 1 §75 № 1 -4 Федерального закона о представительстве кадров	Флюктуация, текучесть рабочей силы
	Расторжение договоров §102, §!03 Основного закона о предприятии; абч. 1 $78 №4-5, §79, абз. 1 §47 Федерального закона о представительстве кадров. Увольнение работников мешаюших работе предприятия	
		J 1

Рис. 26. Кадрово-экономическая информация для введения и проведения мероприятий по применению кадров и для совета предприятия (совета по кадрам) в отношении его права участия в совместном решении и права содействия и сотрудничества (окончание)

Внутренний аудит персонала позволяет оперативно оценивать правильность проведения кадровой политики, используя анализ трудовых показателей предприятия (см. Приложение 10). Он содержит следующие основные направления аналитической деятельности:

1) анализ ресурсов (уровень, динамика и структура персонала предприятия; его движение; профессионально-квалификационный состав);
2) **анализ** затрат (анализ трудоемкости и зарплатоемкости основных видов продукции; уровня, динамики и структуры оплаты труда, затрат на обучение, подготовку и переподготовку персонала и др.);
3) анализ эффективности труда (анализ уровня и динамики производительности труда по отдельным договорам, заказам и по предприятию в целом; анализ факторов роста производительности труда; оценка по автоматизации и механизации, эффективности технико-экономических мероприятий, направленных на это; анализ соотношения изменения производительности и оплаты труда);
4) анализ социального развития (анализ формирования и использования фонда социального развития).

Рассмотрим эти направления подробнее,

Анализ ресурсов труда содержит два основных направления[1]:

- анализ численности работающих (уровня, структуры, движения);
- анализ фондов времени (уровня, структуры).

Полученная в результате анализа информация необходима для формирования оптимального портфеля заказов и разработки под него производственной программы.

Анализ численности, структуры и движения трудовых ресурсов осуществляется по следующим показателям[2]:

- анализ численности работников по нх составу, полу, возрасту, специальности, должностям, образовательному уровню и уровню квалификации; определение степени обеспеченности предприятия кадрами;
- проверка данных об использовании рабочего времени;
- изучение форм, динамики и причин движения рабочей силы, анализ коэффициентов стабильности и текучести, анализ потоков перемещений внутри предприятия и состояние дисциплины труда;
- определение в динамике количество работников, занятых ручным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом;

[1] Основные унифицированные формы первичной учетной документации по учету труда и его оплаты утверждены Постановлением Госкомитета РФ по статистике № 136 от 29.12.2000.

Расчет численности работников приведен в Приложении 11. Анализ численности и состава работников приведен в Приложении 12.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

- исследование социальных аспектов трудовой деятельности (мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, семейного положения, обеспеченности жильем);
- сбор данных об уровне санитарно-гигиенических производ ственных и бытовых условиях, (состояние рабочих мест, мест общественного питания и т.п.).

Эта информация используется и при анализе социального развития коллектива.

Трудовой потенциал коллектива характеризуют следующие показатели:

- профессионально-квалификационный потенциал: профес сиональная структура персонала; функциональная структура; квалификационная структура; структура персонала по уров ню образования; структура персонала по стажу работы.
- психофизиологический потенциал: половозрастная структура персонала; интенсивность, тяжесть труда; показатели заболе ваемости (общей, профессиональной); показатели работоспо собности работников.
- творческий потенциал: число рацпредложений и изобретений, поданных работающими; участие работающих в деятельности творческих групп (например, кружках качества); участие в разработке инноваций, профессиональных конкурсах и т.д.
- мотивационный потенциал: удовлетворенность трудом; по казатели отношения к труду; состояние социально-психоло гического климата в коллективе; текучесть кадров и т.д.
- моральный потенциал. Одним из показателей, характери зующих его уровень, может служить состояние трудовой дисциплины.

Использование приведенной выше системы показателей позволяет охарактеризовать состояние трудового потенциала организации и выявить структурные изменения, произошедшие в его составе за ряд лет.

Характерная особенность предложенной системы показателей в том, что они не имеют общих единиц измерения, а по многим частным проявлениям такие единицы вообще не существуют. Многие показатели можно оформить лишь в виде качественных, описательных характеристик.

Например, измерить уровень трудовой мотивации, степень удовлетворенности трудом, состояние социально-психологического климата в коллективе можно в основном лишь социологическими методами —- анкетирование, опрос, интервьюирование и т.д. Однако эти показатели необходимы для оценки состояния трудового потенциала предприятия.

В реальной практике могут избираться лишь некоторые наиболее важные для данных условий или наиболее доступные для измерения показатели. По ним с большей или меньшей степенью ошибки следует судить о реальном состоянии трудового потенциала предприятия.

Помимо оценки трудового потенциала, исследователями предлагается оценивать трудовую активность персонала, т.е. способность высоко эффективно трудиться, используя все личностные потенции.

Показатели, характеризующие трудовую активность, разделяют на несколько групп:

1) производственно-экономические (производительность труда, уровень выполнения трудовых норм, качество продукции, потери рабочего времени, экономия материальных ресурсов, трудовая дисциплина и т.д.);
2) творческой активности (участие в рационализаторстве, изо бретательстве, разработке инноваций, поиске неиспользо ванных резервов);
3) развития личности (повышение уровня образования, квали фикации, культуры труда, расширение профессионального профиля, трудовая карьера н т.д.);
4) общественной активности в сфере производства (участие в работе общественных организаций, управлении предприяти ем, в выработке и принятии хозяйственных решений, кружки качества и т.д.).

Уровень трудовой активности отражает степень самореализации, самовыражения личности, а значит, обусловливает уровень удовлетворения одной из фундаментальных человеческих потребностей. Трудовая активность определяется личностными, внутрипроизводственными, региональными, народнохозяйственными факторами.

Критерием, характеризующим использование трудового потенциала структурного подразделения, мог бы быть показатель сравнительной напряженности труда по численности, характеризующий степень использования кадров подразделения (участка, цеха, производства, отдела) в сравнении с их использованием в системе более высокого уровня. Расчет данного показателя может быть проведен на основе следующей формулы:

$$Tm = \frac{1\text{-ЛУ}}{\text{НТ Ki-}}$$

где K_{ℓ} и SKi соответственно резервы численности работающих на планируемую программу в i-том подразделении и по объединению в целом.

Расчет резервов осуществляется по факторам, влияющим на численность работающих.

Оценка стоимости трудового потенциала кроме стоимостного выражения трудовых затрат, может включать расходы, связанные с обучением персонала, переподготовкой и повышением квалификации. С учетом этого стоимость трудового потенциала предприятия (Стр) предлагается определять по следующей формуле:

$$Стр = Фзп + Фмп + Зо + Зпп + Зпк,$$

гдеФзп -- фонд заработной платы промышленно-производственного персонала предприятия;

Фмп — фонд материального поощрения;

Зо — затраты по обучению кадров;

Зпп — расходы, связанные с их переподготовкой;

Зпк — затраты на повышение квалификации промышленно-производственного персонала.

Основной недостаток предлагаемых показателей в настоящее время в том, что в основе их лежит заработная плата, не отражающая реальную стоимость рабочей силы, а в организации наблюдаются значительные недостатки и перекосы. Сегодня ее уровень все чаще зависит от финансового состояния предприятия, отрасли, структурной перестройки экономики, инфляции, уровня цен и других факторов, не связанных с качественными и количественными характеристиками трудового потенциала предприятия.

В связи с этим современные исследования по измерению трудового потенциала используют несколько иную систему показателей. В первую очередь, в ней выделяют показатели количественные и качественные.

Количественные показатели оценки трудового потенциала:

- численность персонала (среднесписочная, явочная);
- эффективность использования рабочего времени (коэффициент использования установленной продолжительности рабочего дня и рабочего периода, интегральный коэффициент использования рабочего времени);
- выработка продукции на одного работника;
- сбалансированность рабочих мест и работающих на предприятии (дополнительная потребность или избыток рабочей силы).

В качестве информационной базы при анализе численности персонала удобно использовать упомянутый в главе 3 документ под названием «Социальный баланс фирмы», или «Социальный паспорт предприятия».

Социальный паспорт предприятия

В предшествующей практике информация о состоянии социальных процессов в коллективе собиралась, с помощью социальных паспортов (СП), которые имелись примерно на трети предприятий. СП — это своеобразный портрет трудового коллектива, исполненный с использованием данных статистики, сведений, собранных путем опроса, интервью, а также включающий в себя объективные данные о состоянии производства, уровне подготовки коллектива, уровне образования, возрасте, стаже работы и так далее. Это информация о том, что коллектив, его работники уже имеют, что они собой представляют, чем пользуются, располагают.

В современных индустриально развитых странах ежегодное составление такого документа обязательно для организаций независимо от формы собственности. В ряде стран этот документ косит название «Социальный баланс».

По принятой в ряде отраслей методике, можно говорить о следующих группах индикаторов, входящих в СП .

Важными в СП являются блоки, связанные с кадровой и социально-демографической структурой коллектива. Блок, характеризующий социально-демографическую и социальную структуру предприятия, распадается па несколько групп показателей. Первая группа — данные о социально -демографич ее кой структуре, т.е. общее количество работников, распределение их по полу и возрасту. Причем нередко уже в этой группе

[1] В качестве примера рассмотрим социальный паспорт, созданный в электротехнической промышленности: Социальный паспорт предприятия, объединения — составление, анализ использования, М,; Информэлектро, 1987.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

показателей предприятия акцентируют внимание на том, за счет каких категорий будет увеличиваться (или уменьшаться) коллектив, К этой группе показателей примыкает информация о социальной структуре коллектива, т.е. сколько будет рабочих, ИТР, служащих, МОП, учеников и т.д. и как эти данные будут меняться.

Следующая ipynna показателей — об уровне образования (общего и специального) и квалификации о том, как они будут меняться в течение пяти лет. К ним примыкает информация о подготовке новых рабочих, повышении квалификации опытных кадров и специалистов.

К числу важных принадлежит и блок показателей, связанных с условиями труда: в него должны быть включены данные о профилактике заболеваний, общих и профессиональных, укреплении здоровья и повышении работоспособности кадров, о вводе в действие санитарно-бытовых помещений, объектов, медицинского обслуживания, мероприятия по улучшению охраны труда.

Далее следует блок показателей, связанных с уровнем потребления материальных благ, повышением жизненного уровня работников, включающий рост заработной платы, повышение тарифных ставок, улучшение жизненных условий, обеспечение детей работников местами в дошкольных учреждениях. Существенного внимания требуют проблемы охраны здоровья работников.

После того, как собраны данные, входящие в СП, начинается их обобщение и анализ. Обобщение включает в себя определение средних показателей коллектива, чтобы дать характеристику социальных структур трудового коллектива, установить взаимосвязь параметров этих структур. Они дают ответ на вопрос: «Какие факторы и как изменяют социальные признаки, влияющие на структуры?». На основании накопления динамических рядов, характеризующих социальные структуры коллектива за ряд лег, могут быть определены тенденции и характер изменений этих структур. Полученные на этой основе данные соотносят с целями организации и сделают выводы о соответствии или несоответствии параметров, предлагают рекомендации для принятия необходимых управленческих решений. Таким образом, можно определить достигнутый коллективом уровень социального развития, потенциал и резервы, направление развития на перспективу. Результат анализа представляется в специальных докладных записках и справках.

Изменения в списочной численности персонала происходят вследствие приема на работу и увольнения работников. В интересах контроля за работой кадровых служб фирм необходимо определить не только общее число принятых и уволенных за данный период работников, но и распределение их по источникам поступления и направления выбытия. По данным о наличии и движении кадров в целом и по категориям и группам персонала строится баланс движения кадров (баланс ресурсов рабочей силы) по следующей примерной схеме (см. табл. 15): 240

Таблица 15.

Баланс движения кадров

Категории и группы персонала	Наличие на начало периода	Поступило за период		Выбыло за период		Наличие на конец периода	В том числе работавших весь период
		всего	в том числе по источникам	всего	в том числе по источникам		
					1		

Для оценки качества работы с кадрами фирмы можно использовать и систему показателей, характеризующих интенсивность оборота кадров и детализирующих особенности этого оборота. Основные показатели этой системы:

1. Коэффициент интенсивности оборота по приему (Кп) - отношение числа принятых за период работников (Чп) *к* средне му списочному их числу (Чс):

Кп = Чп : Чс.

2. Коэффициент оборота по выбытию (Кв) — отношение **числа** выбывших за период работников (Чв) к среднему списоч ному их числу:

Кв = **Чв :** Чс.

3. Коэффициент текучести (Кт) - - отношение числа вы бывших за период работников по собственному желанию из-за несоответствия квалификации, за нарушение трудовой дисцип лины за анализируемый период **времени** (Чвт), к среднему спи сочному числу работников за тот же период:

Кт - Чвт : Чс.

4. Коэффициент замещения (Кз) — отношение разности числа принятых и выбывших работников к среднему списочному их числу:

Кз = (Чп-Чв):Чс.

Если разность в числителе коэффициента положительна, то число принятых превышает число выбывших. Можно полагать, что часть принятых на работу возмещает убыль ресурсов рабочей силы в связи с увольнениями, а часть принятых используется на вновь созданных рабочих местах.

Отрицательное значение коэффициента возникает, когда число уволенных превышает число вновь принятых, что может быть связано с сокращением объема производства, ликвидацией части рабочих мест в связи с техническим перевооружением и рядом других причин. /| 'Ту

S. Коэффициент постоянства кадров — отношение числа работников, проработавших весь отчетный период, к их числу на конец этого периода. Этот коэффициент как бы дополняет коэффициент текучести и применяется для оценки эффективности кадровой политики фирмы, так как не вызываемый объективно неизбежными причинами оборот рабочей силы приводит к снижению эффективности ее использования в производстве. Вновь принятых работников необходимо доучивать, предоставлять им время на адаптацию к конкретным условиям работы на данной фирме, а в связи с увольнениями работников фирма несет потери, связанные с ранее понесенными ею затратами на обучение и удовлетворение некоторых социальных потребностей увольняющихся работников. В качестве примера приведем показатели движения рабочей силы в России за ряд лет[1].

Пример

Показатели движения рабочей силы (в % от среднесписочной численности персонала)

Покщагели \ годы	1492	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Вся экономика								
Коэффициент найма	22,9	21,1	20,8	22,6	18,9	\Ч,Ч	21,0	24,2
Коэффициент выбытия	26,9	25,1	27,4	25,7	23,9	24,5	24,9	24,5
Структура выбытия (все выбывшие = 100%}:								
в результате высвобождения	8,4	5,8	7,9	М	8,4	9,3	8,9	6,2
по собственному желанию	-	65,1	64,2	68,3	67,0	бо,0	67,3	71,9
Промышленность								
Коэффициент найма	22,2	20,1	18,8	21,1	16,9	19,2	19,8	27,4
Коэффициент выбытия	28,0	28,Й	32,8	28,4	27.0	26,8	27,7	27,0

Другие виды движения кадров приведены в Приложении 13.

[1] Источники: Труд и занятость в России. М.: Госкомстат России, 199У. с. 196-200; Социально-экономическое положение России, январь 2000. С. 200-201. 242

Анализ использования рабочего времени[1] начинается с анализа планового объема рабочего времени, исчисляемого методом вычитания из числа дней в году праздничных, отпускных дней и потерь рабочего времени из расчета среднего числа часов работы одного среднесписочного работника за год, месяц. И заканчивается соотнесением планового объема рабочего времени с фактическим, реальным фондом рабочего времени, величина которого зависит от численности работников, продолжительности рабочего периода в днях, продолжительности рабочего дня, количества отработанных человеко-часов. Сравнение плановых (расчетных, базисных) показателей с фактическим обнаруживает потери рабочего времени в абсолютных единицах и процентах.

В ходе анализа эффективности использования рабочего времени составляется таблица, содержащая:

- среднесписочное количество работников, (чел);
- количество отработанных дней, (чел/ч);
- среднее количество дней работы одного работника (час);
- неявки на работу, (дней), в том числе по причинам: очередные отпуска, учебные отпуска, болезни, другие неявки, разрешенные законом и неявки с разрешения администрации, прогулы;
- среднесписочную продолжительность рабочего дня (час);
- « среднее количество часов работы одного работника (час);
- количество отработанных рабочими (чел/час).

Все эти показатели рассчитываются как отклонение плана и факта в процентах.

Изучение структуры календарного фонда времени работников по фирме в целом и по отдельным категориям и группам работников осуществляется на практике путем составления **баланса рабочего времени** (см. табл. 16).

В зависимости от конкретных условий труда на фирме номенклатура статей баланса рабочего времени может варьироваться. Поэтому в целях обеспечения возможностей сопоставления данных по отдельным подразделениям крупных фирм и по разным фирмам структуру календарного фонда рабочего време-

См. В.Е. Адамов, С.Д. Ильенкова, Т.П. Сиротина, С.А. Смирнов. Эко-1мика и статистика фирм, М.: Финансы и статистика, 1996, глава 4, а так-"ке Приложение 14.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

ни целесообразно представлять в несколько укрупненном виде, выделяя в составе календарного фонда табельный фонд, максимально возможный фонд рабочих человеко-дней и в его составе явочный фонд и неявки (см. рис. 27).

Таблица 16.

Баланс рабочего времени

Ресурсы рабочего времени за ОТЧеТ-ный год	Чело-веко-дни	Использование ресурсов одоочеЕ'о	VUB VinijM всего чел.-дней	в среднем на 1 ра-батника	в%к итогу
Календарный фовд времени работников (среднее списочное число работников, умноженное на число календарных дней периода. 1000х365)	365000	Праздничные и выход-ные дни	111000	11,0	30,4
		Дни очередного отпуска	18000	18,0	4,9
		Отпуска по учебе	3000	3,0	0,8
		Отпуска но беременно-сти и родам	36000	36,0	9,9
		Неявки но болезням	5000	5,0	1>4
		Другие неявки, разре-шенные законом	1000	1,0	03
		Неявки с разрешения администрации	2700	2,7	0,7
		Прогулы	200	0,2	0,1
		Фактически отработано	178100	178,0	51,5
		Итого	365000	365,0	100,0

Оценка деятельности служб управления персоналом характеризуется в виде потерь в денежном выражении, причем в стоимость потерь одного часа рабочего времени включается средняя заработная плата, затраты на пенсии, пособия работникам, затраты на содержание административного аппарата, накладные расходы.

Уменьшение или увеличение факчически отработанного фонда рабочего времени происходит за счет: изменения численности работников, изменения числа отработанных человеко-дней в году, изменения средней продолжительности рабочего дня.

Для анализа эффективности использования рабочего времени рассчитывают коэффициент использования реального (эффективного) фонда рабочего времени одного рабочего (Крф) по формуле':

' См. Кулинцев И.И, Экономика и социология труда, М.: Е. М, 1999, глава 8. 244

К РФ

прв.в

гдеё$_{пра}$.ф и 100-d

потери рабочего времени соответственно в отчетном и базисном периоде в (%

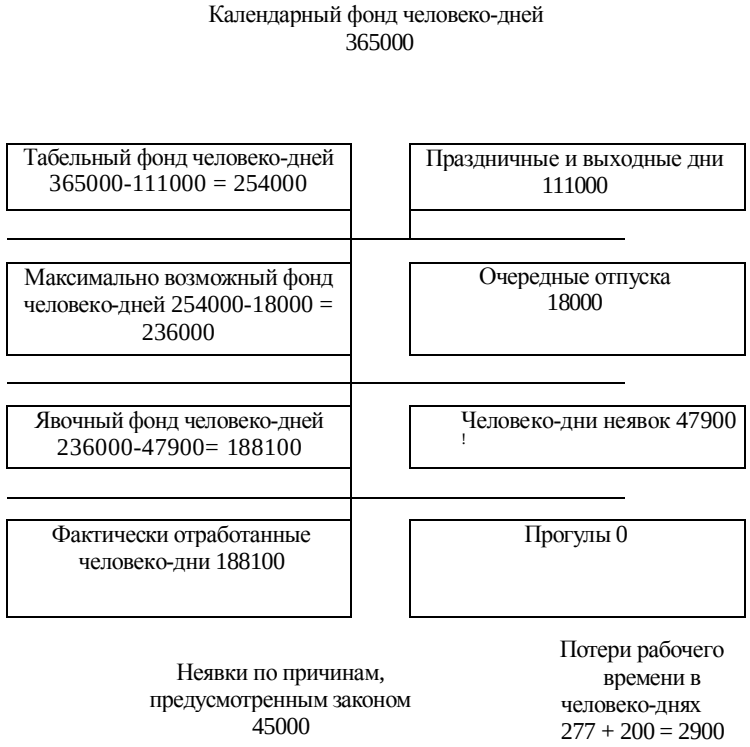


Рис. 27. Структура календарного фонда времени

Более детальную характеристику использования рабочего времени на предприятии дает анализ баланса рабочего времени одного среднесписочного рабочего.

Эффективность использования рабочего времени определяют возможным сокращением численности работающих и величиной недоданной продукции за счет потерь и нерациональных затрат рабочего времени.

С помощью стандартных формул аудитор может просчитать потери рабочего времени за счет снижения числа прогулов, про-

стоев, болезней, невыходов с разрешения администрации, улучшения условий труда. Что позволяет увеличить бюджет рабочего времени. Эти показатели влияют на высвобождение и экономию численности за счет увеличения бюджета времени.

Расчет показателей использования рабочего времени приведен в Приложении 14.

Аудит качества труда из-за его многофакторности нельзя определить по какой-то одной формуле. Качество труда определяется большим числом условий и показателей: отсутствие рекламаций и нарушений технологической дисциплины, улучшение потребительских и физических свойств товаров и услуг. Это определенный уровень квалификации рабочих, отсутствие нарушений техники безопасности, сдача продукции с первого предъявления. Как показатель трудовой деятельности, качество труда можно применять, перенося его содержание на качество продукции.

В область аудита качества труда подпадают потери от брака, снижение которых повышает качество труда, и дает экономию рабочего времени, поскольку имеется возможность увеличить выпуск продукции без дополнительных затрат труда. В ходе анализа качества труда может быть рассмотрены вопросы экономии численности персонала за счет сокращения потерь от брака выпускаемой продукции.

Внутренний анализ затрат труда осуществляется по следующим направлениям[1]:

» анализ роста производительности труда и снижения трудоемкости производства продукции по важнейшим ее видам (договорам), по предприятию в целом;

- анализ уровней и динамики изменения зарплатоемкости важ нейших видов продукции и всей реализованной продукции;
- анализ использования фонда заработной платы и средней за работной платы[2].

[1] См. Севру к М.Л. Экономический анализ в условиях самостоятельно сти предприятий. М: Финансы и статистика, 1989, слава 4.

[2] См. Инструкцию о составе фонда заработной платы и выплат социаль ного характера, утвержденную Постановлением Госкомстата России от 24.11.2000.

Анализ производительности труда наиболее трудоемкая часть, имеющая реальное практическое значение. Производительность труда — это обобщающий показатель эффективности работы предприятия[1]. Основная цель анализа производительности труда — выявление резервов ее роста. В ходе анализа выясняют степень выполнения производственных планов по росту производительности труда и ее динамику, т.е. изменение этого показателя во времени. Затем рассматривается влияние роста производительности труда на объем выпущенных товаров и услуг и, наконец, степень воздействия на производительность труда многих других факторов.

Выполнение плана повышения производительности труда может быть проанализировано за месяц, квартал и любой другой период, с начала года с нарастающим итогом. Фактический рост производительности труда сопоставляется с базовым или плановым. Данный показатель часто называют индексом **изменения** фоизводителышсти труда. Его определяют по формуле:

x *В* *фак*

Вфак

\-***pfi*** ДЯ„р — изменение производительности труда (выработки);

Вб(п.ц — выработка продукции в расчете на одного работающего в базисном периоде (по плану);

В фок — фактическая выработка продукции в отчетном периоде.

Поскольку производительность труда растет в результате учшего использования фонда рабочего времени, то изменение производительности труда определяется как расчет относительной (или абсолютной) экономии численности работников по отдельным факторам или их совокупности.

Анализ роста производительности труда в результате повыпения технического уровня производства позволяет выявить высвобождение численности рабочих в результате внедрения •гового оборудования, механизации рабочих и автоматизации

' Подробнее о методах расчета производительности труда см, Приложе- «е!5.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

производства, сокращения затрат ручного труда, улучшения использования оборудования. К числу таких факторов относится ввод нового и модернизированного оборудования, приводящее к снижению трудоемкости продукции. К таким факторам можно отнести изменения доли кооперированных поставок, изменение соотношения между численностью основных рабочих и вспомогательного, управленческого персонала. При этом определяются:

- экономия рабочей силы от снижения трудоемкости продук ции за счет повышения технического уровня производства;
- экономия численности персонала при внедрении нового обо рудования и модернизации действующего;
- экономия рабочей силы при выполнении плана механизации и автоматизации производства, внедрении новых технологи ческих процессов;
- экономия численности персонала за счет совершенствования организации производства, труда и управления;
- относительная экономия численности рабочих, при внедре нии мероприятий, направленных на снижение текучести кад ров в отчетном периоде по сравнению с базисным;
- экономия численности рабочих за счет сокращения числа случаев невыполнения норм выработки;
- относительное уменьшение численности рабочих за счет по вышения квалификации, в результате чего сокращается ко личество рабочих, не выполняющих норму выработки.

Даже если работодатель считает уровень потерь рабочего времени, потери от снижения производительности труда, от брака и другие затраты приемлемыми для его организации, аудитору следует изучить статистику аналогичных предприятий и сверить, соответствуют ли полученные результаты отраслевым.

Показатели результатов труда руководителей и специалистов приведены в Приложении 16.

Анализ оплаты труда.

Анализ расходов средств на оплату труда включает:

определение размеров средней заработной платы по категориям персонала; обоснование форм и системы оплаты труда;

анализ эффективности систем премирования; анализ использования средств, направляемых в фонд потребления; анализ распределения средств, направляемых в фонд потребления;

определение финансового резерва на анализируемый период. Эти данные сводят в таблицу, в которой указывают величину энда потребления, фактические расходы и отклонения факти-«ских расходов от плановых в абсолютных величинах и в процентах.

В фонде потребления примерно три четверти средств приходится на оплату труда, включая расходы на предоставление со-1иальных выплат и льгот, а также стимулирующие и компенса-(ионные выплаты. Поэтому анализ фактического расходования [юнда оплаты труда — важный этап оценки эффективности раэоты администрации. Главное в этом анализе — сопоставление еличины расходования этих средств по сравнению с изменени-гм объема производства продукции.

Процесс формирования фонда заработной платы в условиях :амостоятельного развития предприятий имеет принципиальные гличия от существовавшей ранее практики планирования[1].)бъем этого фонда не зависит от состава и численности рабояцих на предприятии и регламентируется двумя величинами объемом фондообразующего показателя (чистая продукция 1ли другой измеритель продукции, работ или услуг) и установиенным для данного предприятия нормативом. По мере развития {озяйственного расчета и совершенствования системы ценообразования эти нормативы должны иметь тенденцию к выравниванию на отраслевом и народнохозяйственном уровнях. Это определяет новые требования к совершенствованию анализа оплаты труда: фонда оплаты труда, средней заработной платы и индивидуальной оплаты труда — в статике и динамике.

В качестве примера приведем статистические данные по издержкам на персонал по России за ряд лет.

[1] Анализ использования фонда заработной платы приведен в Приложении 17.

Пример

Удельные шасржки \ годы	1992	1993	1994	1995	1W6	1997	1998	1999
Головые темпы изменения удельных издержек на рабочую силу в промышленности, %	-25	+6	-8	-31	+8	-4	-6	-12
и *там числе за счет*								
а) повышения (+) / снижения (-) часовых ставок реальной заработной платы для производителей	-33	-S	-11	-29	+12	+4	+6	-12
из него по факторам:								
- повышение (+) / снижение (-) часовых ставок реальной «потребительской» заработной платы	-24	+2	-4	-17	+13	+5	_7	-24
- опережение (-) / отставание (+) роста цен производства от росга потребительских цен	-12	—1	-6	-14	0	0	+14	+16
б) повышения (-) / снижения (+) производительности труда	+11	+10	+3	-4	^1	-8	0	-1
из него по факторам:								
- рост (-) / падение (+) объема производства	+18	+14	+21	+3	+4	-2	+5	-8
- увеличение (+) / сокращение (-) занятости	-5	-2	-11	-8	-5	-9	-5	+1
- увеличение (+) / сокращение (-) продолжительности труда	-3	-2	-9	-1	-3	+3	0	+6

Источники, данные табл. 1.1; Обзор экономики России. 1998. № 1. С. 60; Обзор экономической политики в России за 1998 год. М.: Бюро экономического анализа, 1999. С. 392; Обзор экономической политики в России за 1999 год. С 759, 773-774.

Каждый этап на пути к полному хозяйственному расчету имеет отличительные особенности, определяющие конкретную систему санкций и стимулов, регулирующих систему оплаты труда. На ближайший период определен следующий порядок образования фонда заработной платы, который устанавливается предприятию по нормативу к показателю, принятому для исчисления производительности труда (чистая продукция или другой измеритель):

- по нормативу заработной платы на единицу продукции в на туральном выражении или на рубль объема продукции;
- по нормативу за каждый процент прироста объема продукции.

Предприятию разрешено в пределах общего фонда заработ ной платы самостоятельно формировать фонды заработной пла ты по видам деятельности и категориям работающих. Оно имеет право объединять средства фонда заработной платы и фонда ма териального поощрения в виде фонда оплаты труда. Контроль

расходования фонда заработной платы осуществляется банками поквартально с учетом утвержденного нормативного соотношения между приростом средней заработной платы и приростом производительности труда. При этом не учитываются суммы выплаченной заработной платы в пределах экономии, полученной за счет высвобождения численности работников и увеличения фонда материального поощрения за полное выполнение договорных обязательств.

Предприятиям предоставлено право самим решать, какие формы оплаты труда использовать, устанавливать льготы и надбавки, определять порядок премирования и использования фонда материального поощрения. Все это направлено на активизацию человеческого фактора за счет действенного материального стимулирования.

В таблице 17 приведены сведения о структуре затрат на персонал по России за ряд лет.

Таблица 17,

Структура затрат предприятий и организаций на рабочую силу, % (сумма затрат = 100%)

Затраты \ ['оды	1994	1995		1996		1998	
Оплата труда	57,3	56,3	54,2	58,6	56,2	62,5	59,8
Из нее:							
выплаты на питание, топливо, жилье	1,8	1,4	1,3	1,2	U	1,6	1,7
Расходы по обеспечению жильем	2,7	4,3	5,8	3,4	4^	2,0	3,1
Расходы на социальную защиту	27,5	26,5	26,8	29,3	29,9	27,9	28,4
Из них:							
обязательные отчисления и выплаты	23,3	23,4	23,2	27,1	27,6	27,0	26,4
Расходы на профессиональное обучение	0,3	0,3	0,3	0,4	0,5	0,3	0,3
Расходы на культурно-бытовое обслуживание	1,2	3,1	3,9	3,4	4,6	1,5	2,4
Прочие расходы	1,7	2,8	2,6	3,1	2.7	2,7	2,9
Налоги, связанные с использованием рабочей силы	8,5	6,7	6,4	1,8	1,6	U	1,1

Источники' Информационный статистический бюллетень. 1996. № 12. С. 19; Статистический бюллетень. 1998. № 10. С. 66; То же. 1999. №31. С. 29

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Анализ использования средств, выделяемых на социальное развитие.

Фактический уровень фонда социального развития имеет прямую зависимость от величины дохода предприятия. Его размер определяется эффективностью производственно-хозяйственной деятельности. Возможность пользоваться благами этого фонда для каждого отдельного работника предприятия должна быть в прямой зависимости от эффективности его работы. Это определяет два основных направления анализа использования средств фонда социального развития — анализ уровня и структуры распределения в статике и динамике и анализ его потребления на уровне отдельного работника в соответствии с эффективностью его трудового вклада. В этом и состоит различие целей анализа на уровне исследования распределения общественных фондов потребления и фонда социального развития трудового коллектива предприятия.

Анализ структуры распределения средств фонда социального развития предусматривает определение удельных весов его отдельных элементов и индексов их фактического изменения по сравнению с предыдущим годом и с начала планового пятилетнего периода. Анализ дополняется исследованием эффективности использования средств по основным направлениям социального развития. Эффективность выражает отношение полученных благ (жилье, оздоровительные и туристические путевки, места в дошкольных учреждениях и т.д.) к произведенным на это затратам.

Анализ потребления благ, полученных за счет средств фонда социального развития, предусматривает использование коэффициентов эффективности труда отдельных работников. Эти коэффициенты должны определяться советом трудового коллектива по итогам работы за год.

На доступ к фонду влияют производственная, научно-исследовательская и общественная активность работника.

Производственная активность выражается в качественном выполнении своих производственных обязанностей (качество продукции, ритмичность работы, повышение профессионального уровня).

Научно-исследовательская активность может оцениваться по качеству и эффективности рационализаторских предложений

изобретений, предложений по совершенствованию организа-1И производственного процесса, улучшению оперативного уче-. и т.д.

Общественная активность определяется с учетом работы в общественных организациях, бюро экономического анализа и т.д.

В условиях самостоятельности предприятий трудовым коллективам, их советам предоставлены широкие права по совершенствованию мер, направленных на активизацию человеческого фактора. Поэтому сами коллективы определяют значимость результатов работника по этим направлениям. Коэффициент эфгктивности труда может определяться как сумма набранных эаллов или как средняя арифметическая величина оценки в балтах деятельности по каждому из трех рассмотренных направле-. На основе значений этих коэффициентов можно осуществить распределение и давать преимущество при получении благ.

Общий анализ труда, оплаты и социального развития тредполагает исследование ресурсной (наличие), затратной (истользованиё) и результирующей (эффективность) моделей живо-

труда. При этом рассматриваются вопросы социального раз-*ития трудового коллектива, поскольку они связаны с троизводительностью труда, затраченного на производство реашзованной продукции. Ресурсная модель имеет следующий вид:

$$ДРЕТ = f(АТВ, АТЧ, ДТФ),$$

где АРЕТ —- изменение ресурсов живого труда;

ДТВ — изменение фонда рабочего времени;

ДТЧ — изменение численности работающих;

ДТФ — изменение фонда оплаты труда. Затратная модель позволяет исследовать влияние следующих элементов на трудоемкость производства реализованной продукции:

$$АТЕ = f(НТН, ИТЗ, ИТР, ДФСР),$$

где ДТЕ -- изменение трудоемкости производства реализованной продукции;

ИТН — индекс фактического изменения нормативной трудоемкости;

ИТЗ — индекс фактического изменения зарплатоемкости производства реализованной продукции; ИТР — индекс фактического изменения затрат ручного труда; ДФСР — изменение фонда социального развития. Модель эффективности использования затрат труда и его оплаты имеет следующий вид:

$$ДДХ = f(АТТТ, ДТО, ДФВ, ДТЭ),$$

где ДТП — изменение производительности труда, рассчитанной по реализованной продукции;

ДТО — изменение средней заработной платы одного работника;

АФВ— изменение фондовооруженности труда;

ДТЭ — изменение энерговооруженности труда.

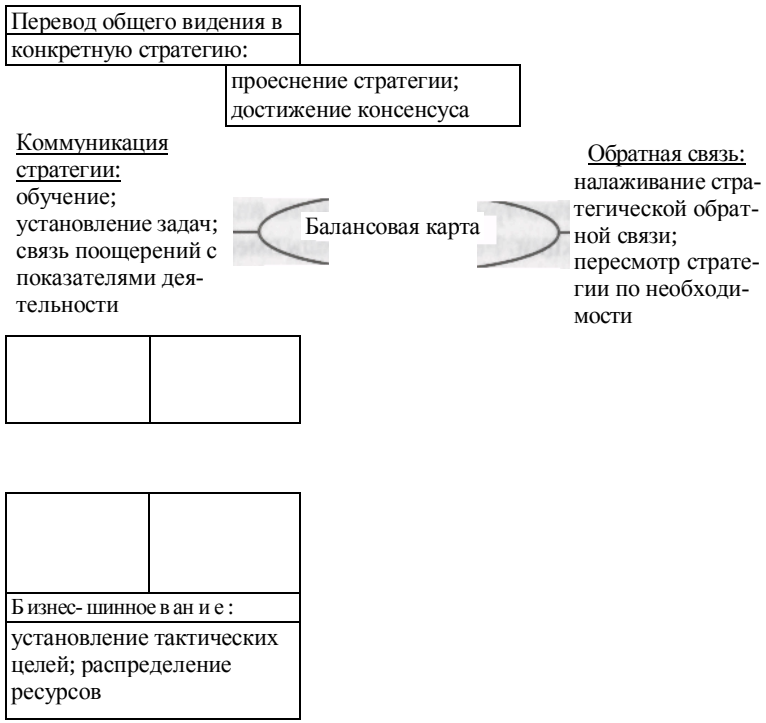


Рис. 28. Структура и практическое применение системы сбалансированных показателей на предприятиях Дженерал Электрик

В успешных компаниях финансовые показатели не главная стратегическая цель, что связано не только с коренным образом изменившимся характером рынков и запросов потребителей, но и с изменением взгляда на роль бизнеса в обществе.

В этом аспекте уместно упомянуть опыт компании корпорации Дженерал Электрик. В течение последнего десятилетия кор-

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

порация использовала систему сбалансированных показателей эффективности — метод управления стратегией, основанной на принципе соответствия внедрения стратегии и контроля за этим процессом (рис. 28).

Система позволяет решать задачу установления четырех основных процессов внедрения стратегии и ее дальнейшего контроля и связывает эти процессы в единую структуру, что обеспечивает возможность непрерывного анализа путем организации обратной связи.

Несмотря на то, что развитие российского рынка находится на качественно ином уровне, представляется, что стратегический менеджмент, в отличие от всех предшествующих систем управления, является наиболее адекватной моделью управления развитием компаний, оперирующих в России. Настоящий вывод основан на двух предпосылках:

Инструментарий стратегического менеджмента, рассчитанный на деятельность в условиях экономической неопределенно-

сти и изменчивости внешней среды, наилучшим образом отвечает реалиям отечественных экономических отношений, поскольку концепция стратегического менеджмента основана на определении тех стратегических направлений деятельности, которые в условиях неопределенности могли бы дать наилучший экономический результат.

В условиях глобализации и прихода на российский рынок иностранных корпораций отечественные компании должны использовать те же эффективные методы управления своей деятельностью для поддержания и упрочения своих конкурентных преимуществ.

Развитие и внедрение стратегического менеджмента в российскую практику управления необходимо рассматривать с двух основных точек зрения: с точки зрения национальной конкурентоспособности и определения конкурентного преимущества России в мировом разделении труда и с точки зрения достижения конкурентного преимущества отдельно взятого предприятия.

4.2. АУДИТ РАБОЧИХ МЕСТ

Цель — определение проблем использования персонала.

Для формирования политики управления человеческими ресурсами фирмы, надо иметь четкое представление, что они собой представляют в настоящий момент и какова тенденция их изменений в будущем. В этом случае необходим такой инструмент, как аудит рабочих мест, т.е. экспертиза **использования работников**[1].

Поскольку изучение рабочих мест, процессов и операций обязательная часть программы управления персоналом, аудитор уделяет этому направлению пристальное внимание. Он изучает, насколько эти процессы и операции согласованы, скоординированы и непосредственно увязаны с задачами организации в целом.

Аудитор знакомится с описанием рабочего места, т.е.:

- с кратким описанием сути рабочего процесса, обязанностей работника и степени его ответственности, сведениями об условиях работы.
- со спецификацией рабочего процесса - - личностными и профессиональными характеристиками, необходимыми для выполнения данного процесса.
- результатами подбора работников на эти рабочие места.
- сравнением плановой и фактической производительности труда.
- оценкой разработки и внедрения программ подготовки кадров и повышения квалификации.
- наличием и реализацией программ перемещений и карьеры в организации.
- системой вознаграждений в организации.
- программой безопасности и здоровья работников.

Показатели использования персонала приведены в Приложении 18.

Все вышеназванные вопросы тесно связаны с анализом рабочих мест. Рекомендуется следующая последовательность этапов аудита.

В первую очередь необходимо провести аудит производительности, т.е. ответить на вопрос: *«Каков уровень производительности труда в организации по сравнению с аналогичными должностями в конкурирующих фирмах?»*

Далее провести аудит штатных должностей и соответствия им квалификационных характеристик работников, т.е. ответить на вопрос: *«Правильно ли и рационально ли используется персонал организации как в личностном, так и в коллективном аспекте?»*

Затем проводится аудит развития должности, т.е. *оценка условий развития персонала с учетом стратегии организации и ее управленческих возможностей, возможные риски.*

И, наконец, стратегический аудит, позволяющий ответить на вопрос: *«Какие рабочие места и в каком количестве потребуются организации завтра?»*

4.2.1. Аудит производительности'

Избыточность рабочей силы и производительность — вот два слова, которыми в западных изданиях пестрят выступления руководителей крупных предприятий. По их мнению, существует уравнение, настолько простое, насколько и действенное: ежегодному приросту на X% производительности, должен соответствовать эквивалентный процент высвобождения, вплоть до ликвидации рабочего места. Опережение главных конкурентов в беге за производительность главное условие выживания. Рост производительности можно трактовать и как устранение избыточной рабочей силы.

Мерой *производительности* является соотношение между *результатом и ресурсами,* затраченными для его достижения.

Производительность труда измеряется как объем продукции на единицу затраченного на его производство труда.

Показатели результативное! и труда приведены в Приложении 19.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

В этом смысле можно сказать, что надо израсходовать 6 рабочих часов, чтобы произвести и продать сто гектолитров пива; 6 с половиной часов для выплавки тонны стали; 7 часов для тонны бутылок из стекла; сто семьдесят пять часов для сборки автомобиля, и т.д.

Улучшать рабочую производительность —- это таким образом экономить время, чтобы получить тот же результат с наименьшими усилиями.

На уровень производительности труда непосредственное воздействие оказывают технический прогресс, фондовооруженность, качество рабочей силы, социально-трудовые отношения, организация и условия труда, эффективность распределения, сочетания различных ресурсов.

Исследование производительности жизненно важно для предприятия в конкурентной борьбе. При прочих равных условиях оно будет испытывать недостаток финансирования для продвижения продукции или для нововведений, что приведет к накоплению задержек исполнения, отставанию.

Аудит производительности — это средство увеличения производительности.

Аудитор строит свою систему показателей путем сравнительного анализа рабочих мест.

В практике наиболее широко применяются следующие методы измерения производительности труда: нормативный и многокритериальный метод, многофакторная модель измерения производительности труда. Анализ производительности труда описан выше.

Всякий рост производительности труда в конечном счете означает экономию труда, сбережение рабочего времени.

Показатели производительности труда могут быть представлены как средние, приростные и предельные. Каждый из показателей имеет свой экономический смысл и характеризует накопленный уровень эффективности, его прирост в пределах определенного периода и в определенной точке.

В целях повышения уровня производительности труда разрабатываются специальные программы управления производительностью труда, включающие: • измерение и оценку этого уровня;

- планирование контроля и повышения производительности на основе информации, полученной в процессе измерения и оценки;
- осуществление конкретных мер по повышению производи тельности;
- измерение и оценку воздействия этих мер.

В зависимости от конкретных условий деятельности фирмы при расчетах показателей производительности живого труда могут быть использованы данные о продукции в натуральных или в денежных измерителях. За исключением ситуаций, когда фирма производит только один вид продукции или услуг, натуральные измерители не могут быть использованы для характеристики производительности труда по фирме в целом. В качестве обобщающих показателей результата производства в таких случаях пользуются либо трудовыми, либо ценовыми соизмерителями. При использовании денежных измерителей продукции, разумеется, необходимо применять данные о стоимости произведенной продукции в сопоставимых ценах.

Одна из важнейших задач аудитора — четко и ясно сформулировать проблемы роста производительности предприятия.

Практика показывает, что в наши дни в индустриально развитых странах рост производительности в среднем равен 2,5% в год.

Аудитор решает эту важную проблему сопоставлением необходимого роста рабочего времени (желательный рост производительности) с реальным числом часов (например, с временем, необходимым для плавки чугуна естественным путем).

В рыночной экономике предприниматель, оценивая эффективность использования ресурсов своего персонала, вынужден решать две относительно самостоятельные задачи:

- необходимо оценить в каждом из периодов времени эффек тивность применения в процессе производства имеющихся ресурсов рабочей силы. Если обнаружится, что эффектив ность по каким-либо причинам снижается, то на базе эконо мико-статистического анализа разработать и принять соот ветствующие меры;
- учитывая, что отдельные виды потребляемых в производство ресурсов обладают определенной взаимозаменяемостью, не-

L

обходимо правильно оценить, как результаты потребления ресурсов рабочей силы отражаются на издержках производства и обращения, т.е. результаты потребления живого труда не в натуральной (по издержкам — затратам труда), а в денежной форме (т.к. издержки производства и обращения можно измерять только в стоимостных показателях). Первая задача решается на практике определением показателей производительности труда, анализа динамики и выявления резервов повышения, что в ряде случаев требует от экономических служб фирмы разработки специальных планов организационно-технических мероприятий. В результате будут получены данные об уровне затрат рабочей силы (рабочего времени) на производство продукции.

Вторая задача базируется на данных, полученных при решении первой, и дополнительно на данных о цене, по которым обходится фирме использование единицы трудовых затрат.

Чем меньше при прочих равных условиях издержки, связанные с потреблением ресурсов живого труда и подлежащие включению в общую сумму издержек производства и обращения фирмы, тем больше величина прибыли - - важнейшего интегрального критерия экономической эффективности результатов деятельности фирмы.

Аудит использования рабочего времени начинается с анализа планового объема рабочего времени, исчисляемого методом вычитания из числа дней в году праздничных, отпускных дней и потерь рабочего времени из расчета среднего числа часов работы одного среднесписочного рабочего за год, месяц. Он заканчивается соотнесением планового объема рабочего времени с фактическим, реальным фондом рабочего времени, величина которого зависит от численности работников, продолжительности рабочего периода в днях, продолжительности рабочего дня, количества отработанных человеко-часов. Сравнение плановых .(расчетных, базисных) показателей с фактическими обнаруживает потери рабочего времени в абсолютных единицах и в процентах.

В ходе анализа эффективности использования рабочего времени составляется таблица:

Среднесписочное количество работников, чел
Количество отработанных дней, чел\ч
Среднее количество дней работы одною работника, час
Неявки на работу (дней) в том числе по причинам: очередные отпуска, учебные отпуска, болезни, и другие неявки, разрешенные законом или администрацией, прогулы
Среднесписочная продолжительность рабочего дня, час
Среднее количество часов работы одного работника, час
Количест во отработанных часов работниками, чел\час.

Все эти показатели рассчитываются как отклонение плана и факта в процентах.

Более детальную характеристику использования рабочего времени в организации дает анализ баланса рабочего времени одного среднесписочного работника.

Эффективность использования рабочего времени определяют возможным сокращением численности работников и величиной недоданной продукции за счет потерь и нерациональных затрат рабочего времени.

Аудит производительности - - существенный этап среднесрочного управления.

4.2.2. Аудит укомплектованности персоналом

Аудиторская экспертиза заполнения штатных должностей начинается с получения информации, какого рода обязанности выполняет работник (описание должности) и каковы должны быть его знания и навыки для этого (спецификация должности).

При анализе штатных должностей целесообразно использовать такие количественные методы, как функциональный анализ рабочего процесса и анкетирование.

Функциональный анализ рабочего процесса применяется для характеристики сущности рабочего процесса, описаний рабочего процесса и получения данных, необходимых для формулировки требований к работникам.

Достоинство метода в получении количественных оценок рабочего процесса. С его помощью все рабочие процессы могут быть классифицированы, например, в целях установления уровня заработной платы работника.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

При использовании должностного анкетирования для количественной оценки должностей используется стандартизированная анкета. Ее заполняет сам аудитор. В США, например, анкета содержит 194 пункта'. Анкета разбита на шесть основных разделов:

- *Источники служебной информации:* откуда и как исследуе мое должностное лицо получает необходимые для его рабо ты данные?
- *Умственная работа:* какого рода решения, аналитические или проектно-планировочные процедуры, выполняет работ ник, занимающий данную должность?
- *Затраты физического труда:* какие физические затраты и какие инструменты необходимы для данного рабочего про цесса?
- *Контакты с другими людьми:* какого рода взаимодействия с окружающими необходимы для выполнения работы данным должностным лицом?
- *Условия на рабочем месте: в* каких физических и социаль ных условиях трудится работник?

Существуют компьютерные программы для количественной оценки рабочих должностей. Используются семь основных параметров: характер принимаемых решений, взаимосвязи, ответственность, необходимость рабочих навыков и обучения, наличие и характер затрат ручного труда, использование оборудования и транспортных средств, обработка информации.

Эти оценки позволяют кратко описать рабочее место (должности) и проводить сопоставление различных процессов

Достоинств метода анкетирования в его апробированности, недостаток — большие затраты времени и труда. При этом анкетный опрос дает только самую общую картину рабочей должности.

Аудитор оценивает сложность труда. В отечественной практике для установления разряда сложности работ оцениваются следующие функции: расчеты, подготовка рабочего места или работы, ведение рабочего процесса, управление оборудованием, ответственность в работе. В зависимости от степени значимости этих функций для выполнения той или иной работы они могут

[1] См. Ивашевич Д., Лобанов А. Человеческие ресурсы управления, М.: Дело, 1995, гл. 10.

быть определены как простая, средняя и сложная. Каждая степень сложности работы имеет минимальную и максимальную оценку. Обыдая оценка сложности работы определяется путем суммирования оценок по всем функциям с помощью балльной оценки.

Далее аудитор оценивает сочетание индивидуального и коллективного труда в организации. Для этого он изучает сведения о количественной оценке личного трудового вклада каждого работника в конечный результат и о количественной оценке вклада конкретного трудового коллектива в общий результат работы предприятия .

Аудитор оценивает правильность применения этих показателей с позиции развития демократических начал в управлении, укрепления трудовой и технологической дисциплины, воспитания сознательного отношения к труду. Правильное применение этих показателей способствует формированию мотивационного ядра личности, соответствующего современным условиям и поставленным задачам.

4.2.3. Аудит развития персонала

Аудитор рассматривает возможности среднесрочного и долгосрочного использования человеческого потенциала предприятия применительно к отдельным должностям с позиции стратегии организации, интересов работника и состояния внешней среды.

Аудит оценивает возможности использования человеческого потенциала с позиции стратегического плана организации по трем аспектам:

- *общие условия развития персонала,* т.е. проводится анализ стратегии и менеджерских мощностей предприятия;

Первый показатель — коэффициент трудового участия — учитывает производительность труда работника, качество работы, соблюдение трудовой дисциплины, отношение к своим служебным обязанностям. Эффективность его использования зависит от зрелости коллектива, гласности, принципиальности и активного участия всех членов коллектива в решении вопросов морального и материального стимулирования. *Второй показатель* — коэффициент трудового вклада — учитывает значимость производственной деятельности данного подразделения для всего технологического процесса предприятия, численность работающих, объем выпускаемой продукции (работ), качество продукции, состояние трудовой дисциплины.

- *качество средств и методов стратегического управления персоналом*, т.е. анализируется доступная информация, позволяющая составить представление о настоящем положении дел, перспективах использования кадрового потенциала, прогнозах изменений во внешней среде.
- *оценка возможных рисков.*

С позиции интересов работника аудиторская экспертиза осуществляется в двух направлениях: развитие компетентности работника (повышение **квалификации)** и возможность продвижения по служебной лестнице (карьера).

К сожалению, многие фирмы экономят на обучении, в то время как наиболее преуспевающие компании выделяют на нужды образования до 10% фонда оплаты труда.

Расходы **на** подготовку и переподготовку кадров[1]

Период действия	База для начисления норматива	Предельный размер расходов, принимаемый при налогообложении	Основание
1 .04.00 - 31.12.01	Сумма расходов на оплату труда, включаемая в себестоимость продукции	4%	Приказ Минфина РФ от 15.03.00 № 26
с 1.01.02	-	Без ограничений	11.3 ст.264 Налогового кодекса РФ

Обучение выходит на одно из первых мест в перечне средств повышения конкурентоспособности работодателя. Процесс обучения персонала начинается с определения потребности организации в обучении сотрудников (см. рис. 29).

Характер и содержание потребности в обучении также определяется методом анализа исполнения работы, что позволяет оценить несоответствие между приемлемыми стандартами (качеством, количеством, соблюдением сроков) исполнения работы и соответствующими фактическими стандартами, а также определить причины этого несоответствия. Алгоритм определения потребностей в обучении персонала на уровне работника приведен на рис. 30.

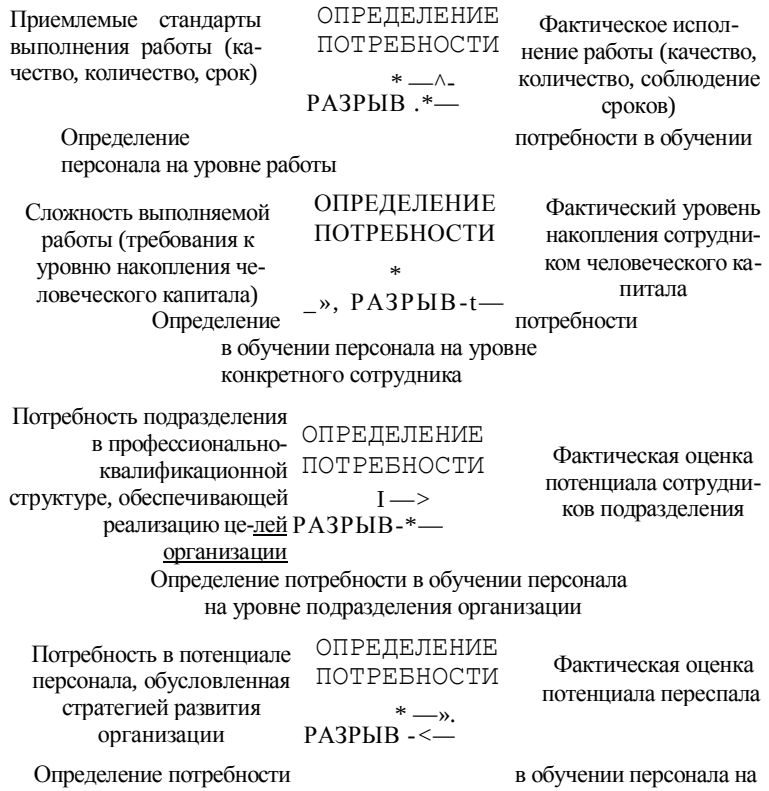


Рис. 29. Определение потребности в обучении персонала

Аудитор знакомится с программами повышения квалификации фирмы и делает выводы относительно:

- наличия потребностей в обучении работников, в том числе новых сотрудников, а также менеджеров;
- постановки целей обучения, т.е. уточняются в наглядных и измеримых величинах прогнозируемые результаты обучения;
- выбора методов и проведения собственно обучения;
- изменения результатов до и после обучения и конечной оценки эффективности программы.

Посчитать издержки обучения несложно: они равны сумме прямых (материалы и зарплата преподавателей, стоимость потерянной продукции) и косвенных общефирменных затрат.

[1] См. Экономика и жизнь №49, 2001, с.2.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

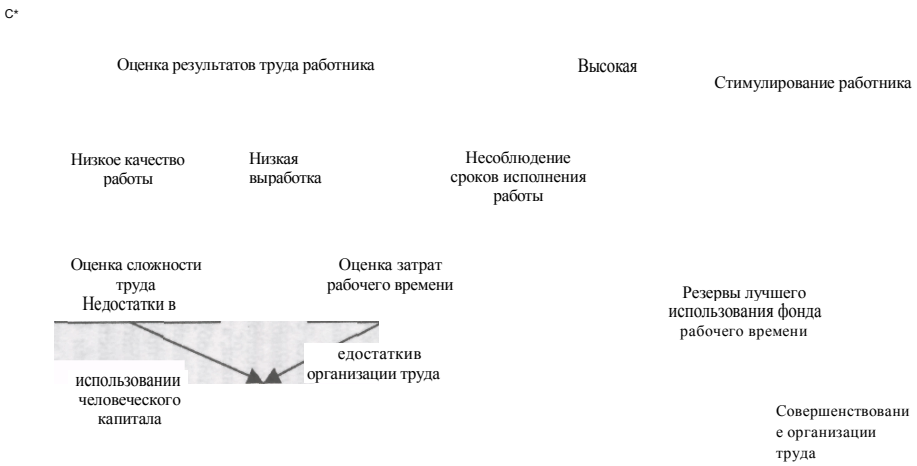


Рис. 30. Алгоритм определения потребностей в обучении персонала на уровне работника

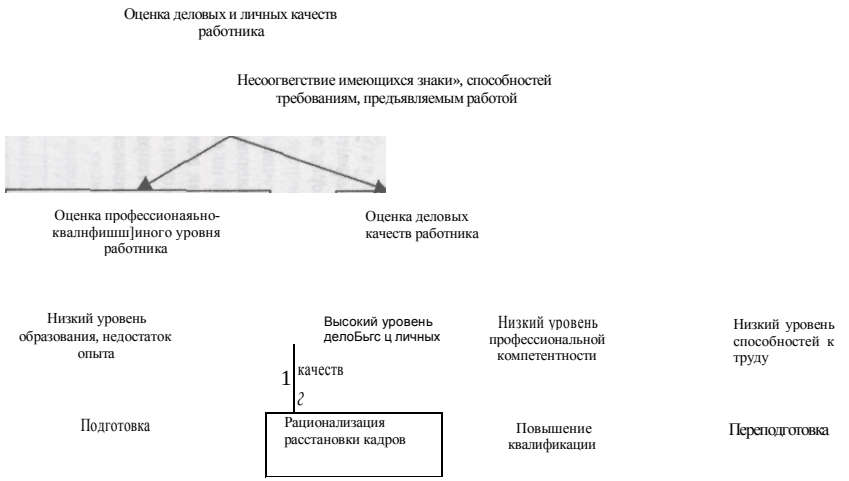


Рис. 30. Алгоритм определения потребностей в обучении персонала на уровне работника (окончание)

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Большинство экспертов считают, что для оценки программы повышения квалификации следует использовать следующие обобщающие критерии:

- реакция участников — понравилась ли программа участни кам, удовлетворены ли они ее содержанием и результатами;
- степень освоения знаний, навыков и умений, предложенных программой — в частности, по данным «входного» и «вы ходного» тестирования;
- уровень удачных изменений в поведении на работе, улучше ния личного исполнения работы (сравнение оценок выпол нения работы «до» и «после» учебной программы);
- влияние обучения на результат деятельности фирмы — теку честь кадров, производительность, объем продаж и т.п.

Эффективность мероприятий по развитию персонала можно рассчитать по формуле:

$$Э = П - К \times З,$$

где П — балансовая прибыль организации за отчетный период;

К — коэффициент эффективности;

З — фактические затраты на развитие персонала в отчетном периоде.

Величина коэффициента эффективности определяется руководством, исходя их поставленных перед программами развития целями.

Информацию аудитор может получить от линейных менеджеров, их подчиненных, не участвовавших в программе и от лиц из внешнего окружения, испытавших на себе влияние программы, например, клиентов. На основании полученной информации аудитор может установить направлено ли профессиональное совершенствование на обновление работопригодности, рост удовлетворенности трудом и производительности работников.

К методам оценки относятся:

» специальные записи;
- интервью;
- анкеты;
» тесты;
- оценочные матрицы.

Второй аспект развития должности в интересах работника — это его карьера[1].

Управление персоналом базируется на предположении, что фирма принимает на себя обязательства наиболее полно использовать возможности работников и предоставлять каждому из них шанс расти, наиболее полно самореализоваться, успешно продвигаться по служебной лестнице. Многие фирмы делают упор на планирование и развитие карьеры, т.е. работникам предоставляется возможность и оказывается содействие, которые позволяют им ставить реальные цели и достигать их в области карьеры.

Планирование карьерного развития особый вид практической деятельности субъекта управления, состоящий в разработке стратегических решений, предусматривающих выдвижение целей и стратегий, направленных на приобретение организацией устойчивого конкурентного преимущества в повышении конкурентоспособности персонала.

Для общей организации процесса планирования могут быть использованы три подхода:

- планирование, «сверху вниз» — руководство организации ус танавливает цели и разрабатывает планы по направлениям карьерного развития для субъектов различных уровней;
- планирование «снизу вверх» — субъекты первичного уровня управления карьерой вырабатывают собственные цели и планы, которые направляются субъекту вышестоящего уров ня для утверждения;
- планирование «цели вниз -- план вверх» -- вышестоящее руководство исходя из возможностей организации определя ет цели управления карьерой на внутреннем рынке труда, на достижение которых ориентированы планы субъектов пер вичного уровня управления и эти планы утверждаются руко водством организации.

Все действия по укомплектованию персоналом (планирование, периодические оценки и т.п.) должны служить удовлетворе-

Карьера есть индивидуально осознанные изменения позиции и поведения, связанные с относя ц «шея к работе опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека; поступательное изменение навыков, способностей и профессиональных возможностей, связзешых с деятельностью.

нию потребностей как организации, так и отдельных работников. Это выгодно как организации, с точки зрения улучшения выполнения работниками обязанностей, так и служащим за счет более полной, напряженной и интересной работы и возможности сделать карьеру.

Индивидуальность личности (ценности, мотивы и потребности) важный фактор выбора карьеры .

Аудитор проверяет, насколько предприятие осознает важность развития карьеры, предлагаются ли работникам разнообразные возможности, которые могут включать простые программы обучения или детализированные консультационные услуги для совершенствования индивидуальных планов продвижения по службе. Они (услуги) наиболее ценные в том случае, когда предлагаются регулярно, открыты для всех работников, модифицируются, если их оценка показывает, что необходимые изменения достижимы.

Общая цель этих программ — сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

Аудит персонала направлен на поиск резервов системы карьерного роста, что может помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, подготовку информации о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия при согласовании индивидуальных и корпоративных целей. Нахождение таких резервов может уменьшить устаревание человеческих ресурсов, которое так дорого обходится предприятию.

Аудитор оценивает:

- степень информирования сотрудников о вакантных местах и о необходимой для этого квалификации;
- указана ли система, в соответствии с которой работники мо гут претендовать на эти места;
- оказывается ли помощь работникам в планировании карьеры;
- имеется ли осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

[1] Подробнее см. Г. Десслер Управление перссшалом, — М.: БИНОМ, 1997,431 с. 270

Следует оценить проблемы развития карьеры по отдельным группам работников, например определить причины ранних затруднений, связанных с карьерой (молодые специалисты), проблемы, связанные с серединой карьеры или с ее завершением (предпенсионный период). В каждом из этих случаев аудитор ищет факторы риска социального характера и предлагает пути их снижения.

Количественную характеристику состояния работы с кадровым резервом могут дать следующие показатели:

1. Эффективность подготовки руководителей внутри организации

$$\text{Эпод} = \frac{\text{Число ключевых должностей за период, занятых представителями резерва}}{\text{Число освободившихся должностей за период}}$$

2. Текучесть резерва

$$\text{Трез} = \frac{\text{Число резервистов, покинувших организацию в течение периода}}{\text{Среднее число резервистов за период}}$$

3. Средний срок пребывания в резерве

$$\text{^"} \quad \frac{\text{Число лет пребывания в резерве до занятия должности}}{\text{Число лиц состава резерва, занявших должность}}$$

4. Готовность резерва

$$\text{Грез} = \frac{\text{Число ключевых должностей, имеющих преемников^}}{\text{Общее число ключевых должностей}}$$

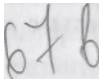
Задача аудитора — нахождение «узких» мест в совмещении личных ожиданий в области своей карьеры с возможностями, доступными в данной организации. Для этого применяется двоякий подход:

- с одной стороны, оценивается процедура планирования карьеры в организации, предусматривает ли план продвижений средства для достижения желаемых результатов;
- с другой — выясняется, как учитываются желания и возможности самих работников в области обучения, тренингов и профессионального развития.

Следует отметить, что в практике кадровой работы преуспевающих фирм распространены различного вида консультации:

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

это и неформальное консультирование специалистами-кадровиками, и консультирование непосредственными руководителями, а зачастую и приглашение внешнего консультанта (в основном для составления личностного портрета работника). Аудитор дает оценку результативности такой помощи и предлагает пути ее совершенствования.



4.2.4. Стратегический аудит

Планирование персонала — составная часть планирования на предприятии . На решения по вопросам персонала существенно влияют и другие планы предприятия: план производства, план НИР, финансовый план, план оборота. Эти и все другие планы предприятия малоэффективны, если они не учитывают кадровые решения.

Таким образом, планирование персонала -— это целенаправленная деятельность по обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчет его квалификационной структуры, определение общей и дополнительной потребности персонала в предстоящем периоде.

Процесс планирования персонала состоит из трех этапов:

- оценка наличия ресурсов;
- оценка будущих потребностей;
- разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Оценка наличного персонала —• исходная позиция планирова ния. Необходимо определить, сколько человек занято выполне нием каждой операции; оценить и качество труда работников. Должна быть разработана система требований к трудовым навы кам с указанием количества работников, обладающих ими.

Оценка будущих потребностей — прогноз численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей, что является важной и сложной задачей.

Разработка программ удовлетворения будущих потребностей означает составление конкретных графиков проведения мероприятий по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей, т.е. поэебностей предприятия.

В планировании персонала необходимо выделять две ступени:

полный статистический анализ наличных кадров на основе подробной их классификации по должности, полу, возрасту, стажу работы, квалификации, виду оплаты и др. (см. выше социальный паспорт);

прогнозирование потребности в кадрах на основе анализа тенденций, выявленных постоянным изучением кадров с учетом роста народонаселения, изменений в структуре образования, миграционных потоков и др.(конъюнктура рынка и пр.) Компьютеризация кадровой работы позволяет проводить быстрый анализ любого признака. Если эти данные собираются на протяжении достаточного периода времени и их анализ регулярен, прогнозирование количества работников, которых надо принять, перевести на более высокую должность, обучить или уволить в данном году, не представляет особой сложности.

В целом планирование персонала — это комплекс мероприятий, посредством которых предприятие, целенаправленно создает условия для того, чтобы иметь столько людей, сколько требует обеспечение стратегических хозяйственных целей с учетом мотивации персонала. В решающей мере это зависит от состояния рынка рабочей силы, на котором действует предприятие. Этот рынок, его характер, особенности, содержание активно воздействуют на планирование персонала и формируют различные подходы к его использованию предприятиями.

Возможности системы планирования персонала определяются характером информационной базы, содержанием банка данных. Информационная система, обслуживающая потребности кадровой политики, должна включать (помимо общих анкетных сведений) данные об уровне квалификации и диапазоне его возможных изменений, прогноз продвижения персонала в ближайшей (3-5 лет) и отдаленной перспективе, определение требований к дополнительным профессиональным навыкам, которыми располагают работники наряду с основной специальностью.

Аудитор оценивает соответствие процедур и содержания кадрового планирования стратегическим целям и задачам организации.

[1] Методы определения потребности в персонале приведены в Приложении 20.

4.3. АУДИТ НАЙМА

Цель — экспертиза правильности реализации кадровой политики организации в вопросах подбора и найма персонала.

Найм — это капиталовложение, связанное как с прямыми затратами на подбор персонала так и косвенными, обусловленными необходимостью проверки качества полученных результатов. Значимость целей оправдывает необходимость аудита найма .

Аудитор исходит из того, что успешность найма зависит от:

- наличия информации о потребности в персонале (качествен ный, количественный, временной аспекты);
- целей организации;
- знания ситуации на внешнем рынке труда;
- действующих норм трудового законодательства;
- мобильности работников;
- демографической ситуации.

Оценка выполнения функции подбора кадров может быть произведена по следующим показателям:

- время существования вакансии;
- отношение числа откликнувшихся на объявление о вакансии к числу получивших приглашение на участие в конкурсе на нее;
- отношение количества получивших приглашение к количе ству принятых на работу;
- отношение числа принятых к числу оставшихся на работе через количество удовлетворяющих руководство из общего числа принятых на работу;
- отношение стоимости приема и отбора к числу приступив ших к работе;

[1] **Найм на работу** — это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. **Набор** — система мер для привлечения работников в организацию. **Отбор** — процесс изучения кандидатов. **Последний этап найма** — включение в рабочий процесс, адаптация на новом месте.

число заполненных вакансий за счет собственных работников в общем количестве вакансий;

отношение общих расходов на заработную плату вновь принятых специалистов к стоимости их подбора. Оценка качества набранных работников (Кн) осуществляется следующим образом:

$$Кн = (Рк + Пр + Ор): Ч, \%$$

где Рк — усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками (в %);

Пр — процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

Ор — процент новых работников, оставшихся работать по истечении одного года;

Ч — общее число показателей, учитываемых при расчете.

Например, Рк рассчитан по 20 параметрам, рейтинг каждого из которых в среднем составил 4 балла по 5-балльной шкале (т.е. равен 80%); Пр = 35% и Ор = 85%. Тогда

$$Кн = (80 + 35 + 85): 3 = 66{,}7\%.$$

4.3.1 Стоимость найма

В процессе набора персонала принимают участие работники самого предприятия и внешние агенты. Имеют место также непосредственные расходы, связанные с организацией набора (прямые затраты). Совокупные затраты на найм персонала достаточно велики.

Затраты, связанные с наймом персонала, можно разделить на три категории.

/. *Зарплата,* включая все расходы на социальное обеспечение, сотрудников организации, связанных тем или иным образом с процессом набора. Эту часть затрат также можно представить в виде трех групп: а) Операционные затраты, речь идет о зарплате:

^ руководителей (разного иерархического уровня) и сотрудников их секретариатов, принимающих участие в

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

подготовке **решений** по набору, переговорах, профессиональных **испытаниях, и т.д.);**

S будущих коллег кандидатов (в случае набора кооптацией, переговорами),

•*S* Других заинтересованных лиц и возможных подчиненных (в случае необходимости консультирования или встреч с кандидатом).

б) зарплата службы **управления** персоналом:

•*S* специалисты по набору: кадровики, секретари, психологи и психотехники, и т.д.;

S административные службы: менеджеры, служащие; •/ медико-социальные службы: врачи, медицинские сестры, работники социальной службы; v' специалисты отдела труда и заработной платы. *S* эксперты по вопросам продвижения, оценки, управления карьерой.

в) расходы других функциональных служб:

^ оперативный учет (бюджет);

^ бухгалтерия (оплата счетов);

J организационные услуги планового отдела (обоснование численности, природы рабочих мест, прогнозы численности);

•*S* служба информационного обеспечения (подготовка и обработка документов, в т.ч. бюджета набора).

2. Прочие затраты, соответствующие прямым расходам, по которым должны быть выписаны счета (например: расходы на объявления, гонорар консультантов, дорожные расходы агентов по подбору и кандидатов, аренда помещения для собеседования и тестирования). Эти расходы могут быть значительными. Например, при подборе работника высшего звена расходы на объявление часто составляют от 10 до 20 % его годовой зарплаты, а гонорар агентства по подбору персонала — от 12 до 20 % этой же зарплаты. Когда для набора специалистов наиболее высокого уровня предполагается привлечение «охотника за головами», объявления о вакансиях исключены, при этом тарифы агентств значительно повышаются.

3. Затраты, связанные с расходами па функционирование административных служб по набору: медосмотр, канцелярские расходы, стоимость тестового и экзаменационного оборудования и его амортизация.

4.3.2. Затраты на адаптацию

Затраты на набор персонала, приведенные выше, составляют только часть стоимости вхождения на предприятие нового лица. Аудиторская экспертиза должна также включить в себя анализ затрат на социализацию (привыкание, обучение, адаптацию) .

Любое вновь принятое лицо, вне зависимости от типа организации и сферы трудовой деятельности, проходит последовательно три фазы:

- информационную фазу;
- фазу обучения профессии;
- фазу личного вклада в предприятие.

Информационная фаза начинается с момента поступления в организацию и соответствует периоду, который новый работник посвятил освоению своих должностных обязанностей и документов своего предшественника, представлению сотрудникам, с которыми он будет непосредственно работать, а также изучению информации о предприятии и собственных функциональных обязанностях. В течение этой фазы, которая длится от нескольких дней до нескольких месяцев, новый сотрудник играет главным образом пассивную роль. Его эффективность в этот период рассматривается как низкая.

Вторая фаза соответствует этапу освоения профессии. 1овый работник начинает решать задачи, для которых он был 1анят. Эта фаза длится до того момента, когда он приобретет

Процесс социализации более широкое понятие, чем только вхождение и трудовой процесс. Это еще и в большой степени адаптация к организационной культуре организации. Он может длиться гораздо дольше, чем адаптация к рабочему месту и завершиться негативно: работник не вписывается в стиль управления фирмой и покидает ее. Таким образом, процесс социализации непосредственно влияет на производительность работника, приверженность организации и желание работать в ней.

практические навыки в своей профессии, т.е. сможет осуществить задачу самостоятельно, избегая принципиальных ошибок.

Третья фаза — фаза «личного вклада». Новый работник приобретает достаточный опыт для критического подхода к своей работе и начинает проявлять инициативу. Именно во время этой третьей фазы появляется возможность констатации первых результатов и исправления допущенных ошибок.

Новичок приобретает представление о жизни компании, о людях, которые ее составляют и, что самое главное, образующих организационную и информационную среду для выполнения его собственных должностных обязанностей. Только преодолев этот порог знания, он сможет играть роль инициатора.

В процессе переговоров с руководством организации аудитор может оценить стоимость адаптации. В том числе:

- оценку среднего времени, необходимого новому работнику для ознакомления с должностью;
- описание главных фаз адаптации;
- оценку количества времени, уделенного работнику новыми коллегами;
- кривую, отражающую эволюцию эффективности новичка как функцию времени (рис. 31).

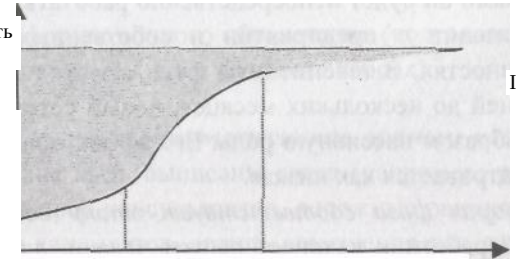


Рис. 31. Зависимость эффективности работника от времени адаптации

Если аналогичные обязанности выполнялись ранее другим сотрудником организации, то его уровень эффективности можно принять за нормальный (по крайней мере, равный 100%). Стоимость ниже — эффективность соответствует разнице между последовательными уровнями эффективности новичка (все < 100%) и нормальным уровнем (100%). 278

Стоимость адаптации представлена площадью фигуры, заключенной между кривой и уровнем 100% (заштрихованная область на рис. 31). Достаточно при подсчете стоимости оценить количество дней или месяцев, составивших эту площадку и на этом основании назначить ежемесячную зарплату новичку (с учетом всех издержек).

Надо также учитывать и другие факторы, например, повышенный расход материалов у новых рабочих, ошибки у нового бухгалтера, которые надо будет исправлять, и т.д. Вопрос оценки вклада этих факторов в понижение доходности весьма деликатен.

Что касается рабочих, то контроль за количеством отказов оборудования, на котором он работает, и процент допущенного по его вине брака при сравнении с нормой может установить эту меру, но для служащих или руководителей, особенно в случае создания новой службы на предприятии, проблема более трудна: что принять за единицу производительности, на какие нормы ссылаться?

Время неэффективности (площадь, заштрихованная над кривой) является превосходным показателем, для того, чтобы сравнить разные политики адаптации; определить не только общий срок адаптации, но также скорость роста эффективности в период освоения.

Оценить значимость затрат на адаптацию $З_а$ возможно соотношением:

$$З_а = \frac{\text{Стоимость адаптации}}{\text{Стоимость набора}}$$

Значительность затрат на адаптацию в общей доле затрат на найм привела к необходимости дальнейших исследований в области учета человеческих ресурсов. Когда предприятие осуществляет программу набора и адаптации, результаты финансового да ухудшаются из-за этих расходов, которые составляют капиовложение.

В управленческом учете существует прием, основанный на огашении затрат на адаптацию за вероятное время, которое рачий проведет на предприятии: в случае увольнения работника, Ще не погашенные расходы относятся к потерям.

279

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Такая система делает более четким учет последствий некоторых решений по персоналу, в том числе связанных с затратами на ротацию и использование неэффективных человеческих ресурсов. Социальный аналитический учет становится инструментом управления, столь же ценным, как аналитический учет эксплуатации. Действительно, все указывает на то, что ближайшие годы будут отличаться увеличением расходов, связанных с использованием человеческих ресурсов.

4.3.3. Миссии аудита найма

Аудит найма осуществляется по трем направлениям:

Во-первых, проверяется соблюдение организацией законов и правил, а также внутренних распоряжений.

Требования к исполнителям определяются положениями КЗОТ, к образованию — профессионально-квалификационными справочниками, к состоянию здоровья регламентируются приказом Минздрава. Требования к психофизиологическим и личностным качествам разрабатываются на основе результатов профессиографических исследований трудовой деятельности человека и условий ее протекания.

При осуществлении приема на работу организация должна руководствоваться и соблюдать следующие принципы:

- *комплексность,* т.е. всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнения бывших коллег о нем);
- *объективность,* т.е. повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияния субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение;
- *непрерывность,* т.е. постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей;
- *научность,* т.е. использование в процессе подготовки и проведения подбора последних научных достижений и новейших технологий, что позволяет избежать широко распространенной ошибки -- субъективности оценки кандидата, сильного первого впечатления о человеке. Среди правил надо также назвать извещение о вакансиях. Любой руководитель должен доводить до сведения службы департамента занятости список вакансий своего предприятия.

В данном случае возможно использование следующих способов:

- обнародование всех возможных должностей, открытых для повышения или перевода;
- опубликование основных подходов и критериев, по которым будет проводиться отбор на должность;
- опубликование всех требований, предъявляемых к работнику, который займет вакантный пост в результате отбора;
- распространение достаточного количества бланков заявлений;
- информирование всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предполагаемую должность.

При наборе за счет внутренних источников чаще всего применяется:

- рассылка информации об открывающихся вакансиях всем работникам организации;
- обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Внешний набор осуществляется с помощью следующих методов:

- набор специалистов из учебных заведений;
- тщательный отбор претендентов, непосредственно обратившихся в организацию;
- найм кадров с помощью объявлений в средствах массовой информации;
- обращение в государственные и частные кадровые агентства.

Способствовать службам занятости могут общественные организации, например, торгово-промышленные палаты, профессиональные сообщества и т.п. Необходимым условием является получение разрешения Комитета труда и занятости на оказание этого рода деятельности при соблюдении фундаментальных

принципов общественной службы: бесплатность для работополучателя, равенство для всех клиентов, гласность предложений.

Аудитор должен проверить наличие внутренних процедур набора работников, информированность о них среди соответствующих руководителей и, конечно, эффективность их применения.

Вторая миссия аудитора —• проверка, в какой мере достигнуты количественные и качественные цели, и понять причины вероятных отклонений.

Расстановка персонала по рабочим местам (должностям) должна осуществляться не только в соответствии с количественными, качественными, временными и территориальными требованиями, но и с учетом интересов и склонностей работников (см. рис. 32).

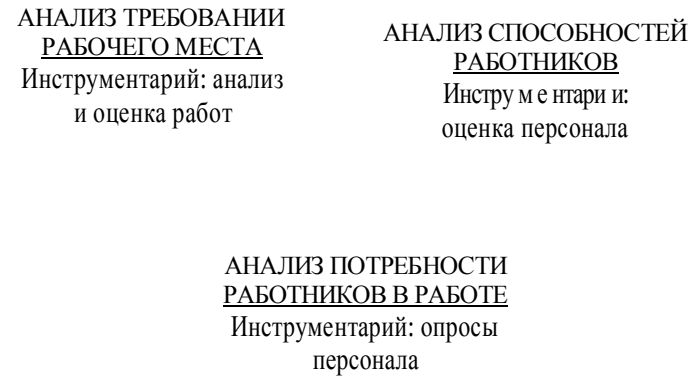


Рис. 32. Оценка степени достижения целей подбора персонала

Цель рациональной расстановки кадров — распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности. Мы рекомендуем здесь использовать, например, профильный метод[1].

Аудит также оценивает эффективность найма: получен ли результат с наименьшими затратами?

[1] Олегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М.: Финансы и статистика, 1998, с. 331

Третья миссия аудита найма носит стратегический характер и должна дать ответ на вопросы: Связана ли политика набора со стратегией фирмы? Эффективна ли она?

При приеме на работу исходят из того, что нанимают рабочую силу сегодня для будущих нужд. С этой целью необходимо, чтобы:

- при наборе были отобраны самые подходящие для организа ции работники;
- издержки, связанные с привлечением рабочей силы, были не значительными по отношению к результатам;
- сохранялась структура кадров с одновременным притоком новых идей в организации;
- не пострадал психологический климат организации;
- личные надежды работников были воплощены в жизнь.

Приведем несколько примеров, указывающих на возмож ность обнаружения потенциальных проблем и диагностики от клонений.

Пример

Этап	Типичные ошибки
Отбор	• Использование невалидных тестов • Несоблюдение процедур отбора • Отказ от проверки рекомендаций, указанных в резюме (CV) • Несоответствие диплома, указанного в CV, реальному диплому • Жалобы руководителя на качество нового работника
Решение о найме	• Несоблюдение процедур найма • Отсутствие указания должностей и ФИО подгисантов
Найм	• Отсутствие утвержденных процедур найма • Отсутствие контроля за заполнением вакантных мест • Перемещения вновь нанятых работников по службе • Отсутствие трудовой книжки или других документов при приеме • Отсутствие требуемого образования
Трудовое соглашение	• Не подписанный приказ о найме • Отсутствие трудовых соглашений • Ошибки и упущения в трудовых соглашениях
Испытание Увольнение	• Испытательный период не сопровождается оценкой • Отсутствие переговоров при увольнении

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

4.4. АУДИТ УВОЛЬНЕНИЙ

Цель — оценка устойчивости кадрового «ядра» организации[1].

При организации кадровой работы необходимо учитывать, что различные группы работников предприятия имеют различные потребности и интересы, находятся в неравном положении, в связи с чем необходим дифференцированный подход к различным группам. Различие создают такие факторы как пол и возраст, выполняемые функциональные обязанности, профессия и квалификация, условия и содержательность труда, уровень и тип оборудования, стаж работы общий и на данном предприятии, размер заработной платы, семейное положение и т.д.

Сочетание этих факторов определяет характеристику коллектива в целом и его подразделений, отдельных социально-демографических групп.

Повышенного внимания требуют группы работников, имеющие сниженный социально-трудовой потенциал по любому из признаков, создающих дифференциацию: молодежь и работники старшего возраста, женщины; лица, имеющие узкоспециализированную специальную подготовку, низкую квалификацию и образование, занятые в неблагоприятных условиях труда, малосодержательной работой, вновь устроившиеся, низкооплачиваемые, необеспеченные жильем, имеющие многодетные семьи, матери-одиночки, беременные женщины, инвалиды, бывшие заключенные.

Цель аудита увольнений — оценка устойчивости кадрового «ядра» организации. Уровень устойчивости коллектива складывается из:

- числа постоянных работников, образующих основу коллектива;

[1] Кадровым «ядром» является наиболее стабильная часть коллектива, т.е. наиболее квалифицированная его часть, имеющая большой стаж работы в организации.

- численности работников, которые в результате проведенных мероприятий удовлетворили свои притязания к трудовой деятельности;
- неустойчивой части коллектива.

В условиях, когда основная масса работников, увольняющихся по собственному желанию, состоит из тех, кто имеет малый стаж работы на предприятии и низкую квалификацию, организация должна быть заинтересована в большей подвижности этой части работников. При высокой интенсивности движения возрастает вероятность перехода в состав «ядра» коллектива некоторой части из числа приходящих со стороны на открывающиеся вакансии новых работников, для которых данная организация может оказаться наиболее подходящей.

Отношение числа уволившихся по мотивам неудовлетворенности социально-экономическими условиями труда и его организацией к среднесписочному составу работников характеризует *текучесть кадров,* обусловленную условиями предприятия. Такие же коэффициенты можно вывести на основе анализа отдельных причин неудовлетворенности.

Социологами применяется также показатель потенциальной текучести кадров, характеризующий наличие установки на перемену места работы. При этом потенциальная текучесть рассматривается как начальная стадия фактической текучести.

Готовность к перемене места работы возникает на базе неудовлетворенности рабочим местом и проходит три стадии:

- наличие неудовлетворенности,
- ориентация на уход без поиска нового места работы,
- « ориентация на уход с выбором нового места работы.

Последняя стадия позволяет говорить о наличии потенциальной текучести. Важнее исследовать причины неудовлетворенности именно у работающих, а не у тех, кто уже уволился. По некоторым данным время перехода потенциальной текучести в фактическую составляет около 1,5 лет.

Увольнение по собственному желанию работника предприятия — результат решения, при принятии которого важную роль играют:
приверженность работника своему предприятию;

- сопоставимость с предложениями извне.

На этой сетке отчетливо видны пять типичных характеров: Точка А (V, 1): соответствует молодым дипломированным специалистам, пришедшим в организацию приобрести опыт практической работы и хорошее дополнительное образование в вопросах управления. Большинство из них уволилось после двух лет стажа, редкие исключения переходили в позиции (IV, 3), (IV, 4) и делали карьеру в организации. Организация страдала из-за отсутствия дипломированных специалистов с высшим образованием, имеющих некоторый

стаж.

Точка В (I, 5): характерна для специалистов, сделавших всю карьеру в организации. Некоторые из них стали бременем для предприятия, так как они не сумели измениться вместе с ним. Никто из них не собирался увольняться за исключением случаев, когда предложение было очень привлекательным.

Точка С (III, 2): эта характеристика типична для лиц среднего руководящего состава, имеющих более пяти лет стажа. Для них данная организация позволяла реализовать профессиональные знания в лучших рабочих условиях, чем маленькие фирмы. Они приходили, главным образом, из позиции (II, 3).

Эти специалисты в большинстве своем решили покинуть организацию, чтобы суметь по-новому реализовать накопленный опыт в конкурирующей фирме. Точка Д (II, 4): характеризует руководящий состав фирмы, сделавший в ней карьеру. Перейдя из позиции (IV, 4), они не видят больше для себя того простора самостоятельной деятельности, который они считают необходимым для ощущения всей полноты ответственности. Эти кадры начинают увольняться.

Те из них, кто имеет склонность к менеджменту, оставят организацию, чтобы создать собственное предприятие, остальные уйдут в другие фирмы.

Точка Е (W, 4): это группа лидеров в настоящее время на предприятии. Им, как правило, около сорока лет, они целиком погружены в работу, абсолютно не озабочены уходом, но скорее полны желанием прогрессировать в организации.

Чтобы дополнить полученные с помощью сетки результатов и утвердить эти «типовые портреты», следует проанализировать в отделе кадров личные дела работников, уволившихся из организации.

Сетка позволяет провести диагностику текучести кадров, оценивая важность каждого из показанных характеров. Подход имеет качественный характер, поэтому такая оценка скорее будет играть роль индикатора.

Сетка динамична. Можно наблюдать перемещения работников от одной позиции к другой, делать прогнозы. Анализ этой сетки позволяет аудитору подготовить рекомендации руководству фирмы.

Аудит причин увольнения по собственному желанию относительно легко осуществим в отношении специалистов и более сложен для рабочих и служащих.

Аудит увольнений проходит в основном на стратегическом уровне. Он может иметь акцент на аудите эффективности в том случае, когда определена политика набора и интегрирования персонала в организацию. В его рамках оценивается эффективность отбора кандидатов, приема и обучения новых сотрудников, разница в освоении корпоративной культуры.

В России наиболее распространенными причинами ухода работников по собственному желанию являются:

- использование не по специальности;
- неудовлетворенность профессией;
- неритмичность работы: штурмовщина, частые простои и сверхурочная работа;
- сезонный характер работы;
- работа в горячих цехах, на открытом воздухе и др.;
- тяжелая физическая работа, однообразная, утомительная работа;
- неудовлетворенность санитарно-гигиеническими условиями труда;
- неудовлетворенность режимом труда;
- неудовлетворенность размером заработка;
- отсутствие условий для повышения образования;
- желание совместить профиль работы с профилем учебы;

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

плохие отношения с администрацией;
отсутствие или недостаток жилой площади, неблагоустроенность жилья;
отдаленность места жительства от места работы, плохое обеспечение транспортом; неудобное сообщение с местом работы; отсутствие мест в детских садах и яслях;
неудовлетворенность культурно-бытовым обслуживанием;
рождение ребенка, воспитание детей, уход за больными членами семьи;
выезд за пределы данного города;
прочие причины.

4.5. АУДИТ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ[1]

Цель аудита вознаграждений — экспертиза соблюдения интересов работников и кадровой политики организации в вопросах вознаграждений.

Вознаграждение состоит из двух частей: прямые **выплаты** в денежной форме и косвенные выплаты в форме социальных льгот (см. рис. 34).

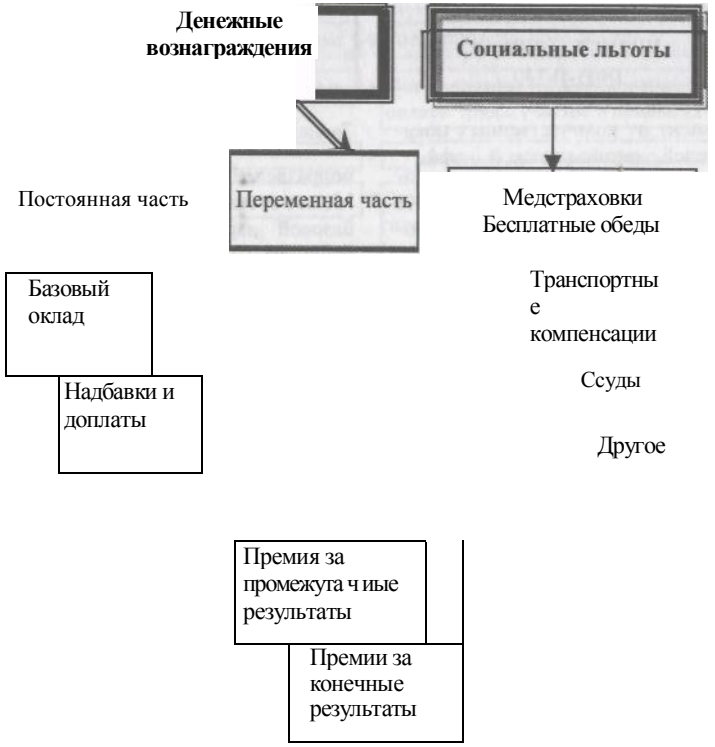


Рис. 34. Структура вознаграждений

Денежное вознаграждение также состоит из двух частей: постоянной (базовый оклад и надбавки и доплаты) и переменной (премии за промежуточные и конечные результаты). *Базовая зарплата* остается постоянной в течение достаточно продолжи-"ельного промежутка времени и впрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника. Фактически это компенсация

Вознаграждение работников — это понятие, относящееся ко всем ви-13м выплат или наград, которые получают работники вследствие факта их найма.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

работнику за постоянное выполнение своих должностных обязанностей. *Премии* (бонусы или побудительные выплаты) обычно связаны с дополнительным вознаграждением за результативность труда работника. К ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д. — все то, что применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы компании, подразделения или самого работника (см. рис. 35).

Соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения может быть разным и определяется зависимостью получаемого результата от трудовых усилий самого работника.

Премия за пром ежут очный результат	**Премии за конечный результат работы компании**
Зависит от количественных показателей экономической эффективности работы компании. Может составлять от 30 до 300% месячной базовой зарплаты сотрудника	Зависит от количественных и качественных показателей работы подразделения или сотрудника. Может составлять от 10 до 70% от базовой заработной платы сотрудника

Рис. 35. Виды премий

Социальные льготы рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда. Сотрудники получают их за факт работы в данной организации. К ним относятся медицинское страхование, оплата отпусков, бесплатные обеды, компенсация транспортных расходов и прочие социальные выплаты, определенные законодательством или присущие только данной организации.

Материальные стимулы труда показаны на рис. 36.

Схематически структура дохода отдельного работника представлена на рис. 37.

Разработка фирменной системы оплаты труда и, в общем, компенсационной политики компании тесно связана с процессом стратегического планирования, оценкой и аттестацией персонала и состоянием рынка труда.

На рис. 38 показана процедура организации оплаты труда.

СТИМУЛЫ

	Неирерывеые [-*	Условия труда, организация рабоче] о времени
	Дискретные	1> Зароботиая плата, премии, надбавки и до]паты стимулирующего характера, доход от собствен ностн
	Долгосрочные	I* Высокий уровень заработной платы, реальное участие в прибылях, социальное обеспечение
	Среднесрочные	Условия труда, надбавки к заработной плате (за профмастерство, повышение квалификации и т.д.)
	К рагко срочные [^Единовременные премии	
	Общественные	ЫРост национального дохода
	Коллективные	rt Формирование и распределение фонда оплаты труда, участие в прибылях
i_J	Личные	ЫСовокупный доход работника
— •»[	Престижные	Заработная плата по конкретной системе, акции на льготных условиях, участие в прибылях
	Поо теряющие	Повышение заработной платы, премии, надбавки за профессиональное мастерство
	Универсальные	Ывсс виды денежных стимулов
	Специфические [-*[	Не денежные стимулы
— >|	Инвестиционные^»	Увелечение фонда оплаты труда и прибыли в перспективе как следствие инвестирования в развитие производства
	Инвестиционно-потребительск не	Дивиденты, оплата тру да, инвистиции в развитие производства с последующим увелечением прибыли и фонда оплаты труда
J	Потреб ительские\	Оплата труда, использование прибыли преимущественно на текущее потребление

Рис. 36. Классификация стимулов

Факторы	Компоненты дохода
Отработанное	Тарифная часть заработка, оклад
Квалификация	Доплаты, компенсации
Условия труда	Надбавки
Индивидуальные способности и качества: здоровье, нравственность, творческий потенциал, активность, организованность	Премии
Вы	Гонорар
	платы в пенсионные фонды
Участие в коллективной работе	
	Услуги фирмы работникам
Принадлежность к фирме, организации	Дивиденды, опционы
Собственность	
Рыночная конъюнктура	

Рис 37. Структура дохода сотрудника предприятия

Заработная плата J>	Работники	Персональные данные
Бухгалтерия Выдача и учат заработной платы	,i_^^ Расчетная S^^S, ведомость по ^Sj заработной *г---~*У* плате	Отдел кадров 1. Учет персональных данных работников 2. Определение разряда оплаты труда работника в соответствии с многофакторной моделью формирования разряда
Расчетный отдел 1 Расчет заработной платы на базе данных о показателях работы из подразделений и тарифных разрядов, определенных отделом кадров *2* Определение размера премии в соответствии 6 качеством выпущенной продукции, показателями работы подразделений и предприятия *а* цепом _ 3 Расчет налогов с заработной платы	Тарифный разряд *л* / Табели учета \ рабочего времени N / Данные для начис -/ пения премии / (размер и процент выполнения \ планового задания, . \ доходность на \ вложенный капитал)	Подразделения предприятия Учет текущих показателей работы
Служба качества Бальная оценка качества выпускаемой продукции	Vl Данные по V^4 качеству *^\1 (коэф-*Л* фициент 1 — *J* качества)	Экономический отдел 1.Учет и расчет показателей выполнения плана и доходности на вложенный капитал 2 Постоянный анализ эффективности деятельности предприятия
Методическое *обеспечение* 1 --------	Отдел груда и заработной платы	*Контроль и внализ* _ ---------- Рекомендации



Профсоюз
Представление интересов работников предприятия

Администрация
Представление интересов собственников предприятия

Рис. 38.
Концептуальная схема организации оплаты труда

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Прежде чем изменять или оптимизировать компенсационную политику компании, необходима предварительная работа по диагностике состояния системы компенсаций в компании. Необходимость такой процедуры определена давлением обстоятельств, связанных с изменениями:

- в потребностях наемных работников;
- в общественной и политической жизни;
- в экономической и юридической сферах.

Эту работу должен выполнить внутренний аудитор (если таковой имеется) или в процессе предварительной диагностики внешний аудитор. В рамках данной диагностики должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- Какой в компании принят вид стратегического планирования - краткосрочный (до года) или долгосрочный (два и более года). Определяется ли период, на который разрабатывается система оплаты, циклом планирования?
- Сколько будет применяться схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала)?
- Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба управления персоналом, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т.д.)?
- Какова ситуация на рынке труда, кто является конкурентом компании на рынке труда?
- Какова позиция компании при определении уровня выплат (выше / ниже / на уровне рыночных ставок), ее способность и готовность платить за эффективный труд выше / ниже установленного максимума / минимума?
- Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить в течение испытательного срока)?
- Каковы пропорции при определении компенсаций (соотношение между базовой оплатой, премиями и бенефитами)?
- Какова связь между системой оплаты и системой оценки персонала?
- Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?

- Является ли компенсационная политика секретной (закрытой) или публичной (открытой)?

Главные миссии аудита вознаграждений можно объединить по трем направлениям:

- аудит соответствия;
- аудит эффективности;
- стратегический аудит.

1. Аудит соответствия

Аудит соответствия позволяет оценить соответствие методов работы фирмы внешним и внутренним правилам и дать оценку качества необходимой для этого информации.

Существуют законы, влияющие на размер выплачиваемого вознаграждения. Эти законы касаются минимальной оплаты труда, оплаты сверхурочных, льгот. \

~Во' многих организациях велика роль профсоюза, участвующего в принятии коллективного договора и установлении базисной зарплаты каждой категории работников.

Политика вознаграждений (компенсационная политика) задает основные ориентиры в вопросах оплаты труда. Это принципы повышения зарплаты, повышения и понижения по службе, политика оплаты сверхурочных и политика оплаты во время испытательного срока, во время службы в армии, выполнения гражданских обязанностей и отпуска. Компенсационная система, разработанная в организации, обычно оформлена в виде локальных нормативных актов. Это может быть единый внутрифирменный документ — «Положение об оплате труда и премирования», — определяющий условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников. Иногда создается целый ряд документов, в которых отдельно прописывается система заработной платы и премиальная система и отдельно — система социальных льгот. Структура и содержание этого Положения должны содержать цели и задачи документа, указание на категории персонала, на которые распространяется действие документа, описание системы и механизмов определения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения, сроки действия Постановления и условия его модификации.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Можно выделить три **цели** аудита соответствия:

а) Гарантия качества информации.

Информация относительно вознаграждений весьма разнообразна. Аудит базируется на информации о прошлых и прогнозируемых событиях, внутренних и внешних для фирмы, описываемых как качественными, так и количественными показателями.

Аудитор оценивает информированность персонала о принятой в организации системе вознаграждений, проводится ли руководством ли консультационная и разъяснительная работа.

Подчеркнем еще два важных аспекта в вопросе информации о вознаграждениях — *конфиденциальность и безопасность.* Все персональные поименные сведения, особенно имеющие прогнозный характер, и компьютерные операции по выплатам должны быть защищены. В сущности, есть две противоположные точки зрения в отношении «открытости оплаты»[1]. Практический вывод для управления вознаграждением заключается в том, что политика открытости в наиболее благоприятных условиях может повысить удовлетворенность работников оплатой их труда и, возможно, заставить их прилагать больше усилий к работе. С другой стороны, если условия не столь замечательны -и особенно если в течение длительного времени существует несправедливость в структуре оплаты труда у данного работодателя — переход к открытой системе не рекомендуется.

Следует также проверить, что сводная информация по выплатам защищена от возможных инцидентов, например, компьютерного взлома, утечки, технических неполадок доступа к базам данных.

б) Обеспечение соблюдения правовых, нормативных или со гласительных актов.

Соблюдение правил в вопросе вознаграждения особенно значимо. Аудитор оценивает вероятность рисков в связи с их нарушением.

в) Обеспечение выполнения внутрифирменных инструкций.

Чтобы реализовать собственную политику оплаты труда ра ботников, фирмы разрабатывают целую совокупность процедур,

[1] См, Десслер Г., Управление персоналом, М.: БИНОМ, 1998, стр. 270.

которые должны быть формализованы в руководствах, методических указаниях и служебных записках. Аудитор знакомится с этими документами и контролирует их соблюдение. Аудит соответствия изучает:

- порядок назначения и пересмотра зарплаты;
- процедуры относящихся к зарплате переговоров;
- организацию внутреннего контроля за правильностью начис ления зарплаты;
- соблюдение принципа профессионального равенства;
- учет налоговых и социальных расходов;
- форму и организацию выплаты зарплаты;
- участие работников в акционировании и в прибыли;
- безопасность персонифицированной информации и качество соответствующего внутреннего контроля.

Проверка социальных отчислений и налоговых деклараций сотрудников осуществляется с особой тщательностью.

Пример

В качестве примера приведем анкету внутреннего контроля по разделу «Несчастные случаи на производстве».

Анкета внутреннего контроля «Несчастный случай па производстве» *Цель проверки: удостовериться, что несчастные случаи на производстве находятся под контролем.*		
Вопросы	Ответы (да/нет)	Наблюдения
" Имеется ли лицо, ответственное за контроль несчастных случаев на производстве? • Проводился ли контроль в году?		
• Имеются ли нарушения закона при выплате по несчастным случаям? * Были ли претензии или жалобы в случае отклонений от закона?		

Аудитором также часто осуществляется оценка надежности и Достоверности внутреннего контроля за выплатами. Для этого он проводит соответствующую проверку, чтобы убедиться, что: функции отдела труда и зарплаты и службы управления персоналом достаточно разделены между собой; лица, представленные в ведомостях на вознаграждение, имеют на это право;

- расчеты выполнены точно;
- уровни вознаграждений были согласованы и одобрены руко водством, а также документированы;
- выплаты осуществлены своевременно и в достаточно безо пасных условиях.

Пример

Следующим шагом аудитор может использовать помещенный ниже вопросник.

Вопросы	Ответы (да/нет)	Комментарии
1. Существуют ли личные дела каждого работника. содержащие следующую информацию: • фотография? • образец подписи? • семейное положение? • дата приема на работу? • детализация условий осуществления вознаграждений и вычетов? • экземпляр трудового соглашения (или контракта)? • размер пенсии и выходного пособия? 2. Связаны ли следующие операции с разрешением ответственного лица: • найм на работу? • снятие с работы? • изменение зарплаты? 3. Уверенье ли вы, что все эти изменения известны расчетному отделу? 4. а) Требовались ли рекомендации для занятия ответственных ПОСТОВ? б) Предусмотрены ли специальные полисы страхования, гарантирующие предприятие от результатов вероятных ошибок или нечестных поступков ответственных сотрудников? 5. Утверждаются ли компетентными и ответственными лицами такие переменные данные, как отработанные часы, количество произведенного продукта или услуг, КОМИССИОЕШЫС вознаграждения, прежде, чем эти сведения передаются в расчетный отдел? 6. Регулярно ли вносятся данные о зарплате и вознаграждениях в личное дело работника?		

В вопросах вознаграждения миссии финансового аудитора и аудитора по персоналу частично перекрываются.

2. Аудит эффективности

Аудит эффективности направлен на улучшение качества управления вознаграждениями и дает ответ на два вопроса:

- соответствуют ли полученные результаты поставленным це лям;
- получены ли эти результаты с наименьшими затратами.

Аудит эффективности оценивает производительность и эф фективность информационных систем и процедур.

Эффективность — это возможность какой-либо процедуры или политики фирмы в целом достигать желаемых результатов. Эффективность информационной системы основывается на качестве и достоверности отображения изучаемого явления.

Экономическая эффективность позволяет сопоставить результат с произведенными затратами.

При аудите эффективности вознаграждений экспертиза производится последующим позициям:

- *согласованность процедур* с приоритетами фирмы в вопросе политики вознаграждений (являются ли процедуры точным отражением этой политики?);
- *согласованность методов* в вопросе вознаграждения с сово купностью других аспектов социального управления (напри мер, вознаграждение и управление карьерой);
- *внутренняя согласованность* используемых административ ных процедур и управления вознаграждениями (между под разделениями или между различными этапами работы);
- *соответствие процедур*, т.е. их возможность вызывать ожи даемые результаты (позволяют ли процедуры оценить эф фективность личного вклада сотрудника?);
- *эффективность процедур*, т.е. отношение величины допол нительных затрат к полученному результату.

Аудитор изучает возможные изменения процедур, позволяющие легче достигать поставленные цели, в том числе на основе новых административных информационных технологий.

Главные миссии аудита эффективности охватывают:

- аудит квалификации и классификаций;
- аудит индивидуализации вознаграждений;
- аудит социальных выплат;

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

- аудит стимулирующих вознаграждении;
- аудит участия в доходах;
- аудит вознаграждения сотрудников отделов продаж.

В качестве примеров рассмотрим первые два направления.

Классификация и квалификация

Существует два способа расчета оплаты работников: время и результат. Первый способ включает в себя почасовую или дневную зарплату. Определение зарплаты через величину результата непосредственно привязывает вознаграждение к объему производства (или количеству «единиц», произведенных работником).

Главные миссии аудитора связаны с анализом рабочих мест, т.е. их классификацией, квалификационными характеристиками, методами оценки труда, механизмами пересмотра тарифной сетки.

Классификация рабочих мест действующих на предприятии

Метод классификации видов труда заключается в том, что виды труда разбиваются на группы, называемые категориями, если в них входят только аналогичные виды труда, или разрядами, если в них входят виды труда, одинаковые по сложности, но отличающиеся по другим признакам. Существует несколько способов классификации видов труда. Один способ — составление описаний разрядов (аналог должностной инструкции) и распределение видов труда по категориям на основе этих описаний. Другой способ — разработка правил классификации для каждой категории. Затем можно классифицировать виды труда по этим правилам[1]. При использовании метода классификации труда все виды труда уже будут сгруппированы в несколько категорий.

Далее рабочие места (должности) классифицируются по степени ценности каждого из них для организации. Это может быть как простым ранжированием по интуитивно понятным критериям, так и сложной процедурой многокритериального оценивания и присвоения баллов должностям и рабочим местам. В итоге получается список должностей, иерархически упорядоченных и отличающихся друг от друга масштабом ответственности, важностью выполняемых функций, вкладом в достижение целей

[1] Десслер Г., Управление персоналом, М.: БИНОМ, 1998, с. 257-258.

предприятия, требуемым уровнем квалификации, напряженностью труда.

Классификация рабочих мест (должностей) завершается присвоением тарифных разрядов для каждой должности. Дня обеспечения возможности личного роста сотрудника внутри одной должности необходимо предусмотреть вилку разрядов по каждой должности (обычно 3-4 ступени). Таким образом можно получить 16-, 18-, или даже 20-разрядную сетку, в которую уместится 5-6-категорий должностей .

Сначала аудитор проверяет, все ли рабочие места внутри каждой должности охвачены тарифной сеткой, достаточно ли точна сетка для того, чтобы ее применение не представило трудностей, существуют ли возможности продвижений внутри каждой должности. Он проверяет соответствие этой классификации должностным инструкциям, тарифной системе и тарифно-квалификационным справочникам.

Затем выявляются проблемы, связанные с применением тарифной сетки. Проводится анализ рекламаций, требований, вероятных конфликтов, жалоб, документов о переговорах представителей профсоюзов с руководителями предприятия. Оценивается, в частности, связанность классификаций между различными категориями сотрудников.

И, наконец, аудитор изучает решения по применению индивидуальных коэффициентов работников: уровень, критерии, проблемы, аномалии, и т.д. Особое внимание должно уделяться внутренним и внешним совместителям, работникам с преимущественно разъездным характером труда. На основании этих данных аудитор формирует свое мнение о действующей системе.

Реализация тарифной системы оплаты

Развитие предприятия, технологические изменения, появление новых профессий приводят к быстрому старению тарифных сеток и вызывают необходимость их постоянной коррекции.

[1] Для оплаты труда работников бюджетной сферы существует Единая тарифная сетка (ЕТС), которой, впрочем, в настоящее время требуется глубокая модернизация (см., например статью Н. Волгина в газете «Тверская, 13», №32 от 8-14 августа 2001 г.)

Исследование аудитора касается следующих вопросов:

- каковы трудности в применении сетки, в частности, вследст вие пересмотра должностных обязанностей, предусматривает ли сетка такое изменение? Кто и в каком порядке контроли рует соответствие труда сотрудника его должностной харак теристике? Были ли конфликты, требования, связанные с этим?
- является ли пересмотр тарифной сетки регулярным или эпи зодическим? Существует ли рабочая группа, отдел или внешний эксперт, которым поручено осуществлять эту про цедуру? Какие проводятся мероприятия по пересмотру сетки, выделяются ли на это средства? Как осуществляется выбор ревизуемых должностей?

Аудитор проверяет, позволяют ли условия на фирме регулярно пересматривать сетки в связи с изменениями внутри и вне организации. Оцениваются вероятные риски, в которые может быть вовлечена организация из-за недостаточной подвижности сетки: мелкие и крупные конфликты, диспропорция, увольнения или отказы в приеме на работу, ухудшение экономических показателей, и т.д.

Индивидуализация вознаграждений

Идея современных предпринимателей — обращаться с работниками как с партнерами, заставить их думать о целях компании, как о своих личных, платить им как партнерам, напрямую соединяя оплату труда и его результаты.

Существует великое множество поощрительных схем и способов их классификации: поощрения для производственных рабочих, для менеджеров и руководителей, для сотрудников отдела продаж и др., а также поощрительные схемы в масштабе всей организации. Надбавки определяются в процентах к базовому окладу и могут начисляться за стаж работы на фирме, за знание и использование в работе иностранного языка, за руководство над другими сотрудниками, за общую эффективность в работе и т.д. Надбавки могут быть постоянными и временными (на 3-6 месяцев). Таким образом, базовый оклад + надбавки составляют базовую заработную плату.

Аудитор рассматривает следующие аспекты:

История вопроса

В каких документах отражены цели предприятия в этом направлении?

Когда принцип индивидуализации был принят? На каком основании?

Какова была реакция (профсоюзных органов, руководителей производства, личная)?

Какова доля индивидуальных надбавок в структуре фонда зарплаты?

Как она проходит каждый год?

Как она определена?

Гарантируется ли покупательная способность каждого работника?

Имеются ли инструкции относительно индивидуальных надбавок и каковы они? Всех ли категорий это касается?

Наблюдается ли некоторый прогресс (например, за последние 2 года) в проведении такой политики?

Уе*лония*

Каковы правила распределения конверта «индивидуальных надбавок»? (Распределение, обязательные ставки?) На каком уровне распределяется «конверт»? Кто принимает решения?

Предусмотрен ли иерархический контроль? Существуют ли процедуры оценки показателей и в какой форме?

Действуют ли они надлежащим образом? Основаны ли надбавки на результатах личного труда или на деятельности организации в целом?

Результаты

Каков реальный вес индивидуальных надбавок за последние годы в целом? На каждом должностном уровне? Как они распределены в зависимости от иерархического уровня?

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

- Сколько сотрудников получают надбавки?
- Диапазон надбавок?
- (Те же вопросы для различных категорий.)
- Существуют ли работники, которым увеличивали вознагра ждения ежегодно?
- Значимость роста за 5 лет?
- Существуют ли работники, которым не повышали оплату тру да в течение уже 3-х лет? 5 лет? 10 лет? По каким причинам?

Воздействия на производительность и социальную обстановку

- Была ли определена степень влияния индивидуальных над бавок? Кем? В какой форме?
- Прослеживается ли четкая взаимосвязь надбавок с произво дительностью труда, социальной обстановкой в коллективе?

Помимо юридической основы, в каждой организации по во просу вознаграждений существуют многочисленные внутренние правила и постановления, иногда устаревшие. Четко проведен ный аудит позволяет выявить этот недостаток.

Действия аудитора состоят из следующих этапов:

- получение информации об общих реальных вознаграждениях для каждого квалификационного уровня. Определение ре ального диапазона для каждого уровня, расчет средних и ме диан. Построение графиков по этим цифрам;
- идентификация и анализ аномалий (зарплата, сильно отли чающаяся от среднего значения). Выделение уровней для анализа;
- рассмотрение для одного или нескольких уровней причин разброса, изучение должностных характеристик, выявление индивидуальных случаев дискриминации;
- сопоставление с оплатой труда аналогичных должностей на других предприятиях региона и/или отрасли;
- предложения мер, направленных на устранение аномалий и разработке логичных принципов эффективной внутренней структуре вознаграждений.

Аудит эффективности вознаграждений может использовать также данные обзора зарплат, выполненного предприятием и/или опубликованные специализированными органами. В отдельных

случаях аудитор самостоятельно проводит дополнительные исследования для получения более точной информации в том числе и о выплатах социального характера.

Аудитор проверяет, располагает ли предприятие данными, позволяющими осуществить полезные сравнения в этом вопросе. Если предприятие регулярно покупает такую информацию, проверяется ее практическое использование предприятием.

Аудитору необходимо сделать оценку валидности полученных данных.

Какие организации представляют эксперты? В какой степени вопросы анкеты учитывали различные составляющие вознаграждения?

Какие статистические методы использовались (среднее, медиана, стандартное отклонение, ошибки округления)? Какая форма выбора ответов на вопросы (открытая, закрытая)?

- Каковы методы сбора информации (анкета, телефонный звонок, встреча...)?

Аудитор отдает себе отчет, что в анкетах редко приводятся причины произведенных выплат.

676.

3. Стратегический аудит

Стратегический аудит выделяет два аспекта:

- соответствует ли политика вознаграждений целям предпри ятия, его общей и социальной стратегии? Отвечает ли систе ма социальных вознаграждений специфике деятельности предприятия и уровню его развития?
- учтены ли возможности политики вознаграждения в планах и программах организации?

Аудитор изучает все составляющие стратегического управления: диагностику, планирование, реализацию планов, мотивацию и контроль, и, в частности, дает оценку возможности адаптации политики вознаграждений к внутренним и внешним изменениям. Миссии, порученные аудитору, подразумевают: идентификацию политики, программ и методов в вопросе вознаграждений;

- ревизию внутренней обстановки и учет мотиваций наемных работников;
- ревизию процедур управления фондом заработной платы;
- ревизия структуры фонда заработной платы.

Чтобы провести аудит эффективности и стратегический аудит, аудитор должен знать цели предприятия и его возможности в вопросе вознаграждений. Причем оценить возможности предприятия нужно заранее.

В некоторых случаях эта задача облегчается наличием в организации соответствующей документации. Чаще аудитор должен связать разрозненную информацию из различных источников. Если, например, в одном документе указывается конкретная цель «сохранение покупательной способности всех наемных работников», а в другом декларируется «индивидуализация вознаграждений с ростом расходов на персонал, содержащимся на уровне инфляции», аудитор должен определить, какова же на период аудиторской проверки реальная политика организации.

По результатам проведенной проверки аудитор должен дать ответ на следующие вопросы:

- *Общие направления политики вознаграждений*
- *Уровни вознаграждений:*
  - •S в профессиональном плане
  - •ƒ в должностном плане
- *Эволюция вознаграждении во времени:*
  - S индивидуализация
  - •S общий рост
  - S индивидуальные решения
- *Внутренняя структура вознаграждений*
  - •/ равновесие между должностями
  - S принимаемый в расчет стаж
  - •/ равенство между мужчинами и женщинами
  - S иерархия вознаграждений
  - •S минимальная зарплата
- *Условия вознаграждения:*
  - V учет результатов
  - •S периодичность
  - ^ прямая и косвенная зарплата
  - •/ премии

- *Управление фондом заработной платы*

Аудитор уделяет особое внимание процессу выработки политики вознаграждений и ее реализации. Он изучает:

- по чьей инициативе, на каком основании (внутреннее давление, внешнее давление, проявление моды...); когда и как было выбрано направление политики вознаграждений;
- кто несет ответственность за ее разработку, какими средствами это обеспечивалось;
- кто и в какой форме привлекался к проведению стратегического анализа;
- каковы этапы формулирования политики;
- порядок подготовки, согласования и утверждения документов, относящихся к принятой политике вознаграждений;
- насколько она согласована с профсоюзными и правительственными рекомендациям.

Этот анализ особенно важен при пересмотре общей направленности деятельности организации.

Аудитор проверяет связанность стратегических выборов по двум уровням.

1. Связанность компонентов **политики**

Цели индивидуализации и сохранения покупательной способности не связаны, если рост расходов на персонал ограничен повышением цен.

Аудитор рассматривает последствия принятия в расчет влияния каждой из целей на осуществлении других. Конфликт целей позволяет выявить потенциальные трудности, вызываемые частичной или полной несовместимости в процессе их достижения.

2. Связанность с политикой управления персоналом

Аудитор контролирует совместимость с главными целями политики управления персоналом, такими как:

Политика использования персонала — Политика вознаграждений.

- Совместимы ли они, например, при обновлении штата работниками с большим производственным и профессиональным стажем?

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

- Позволяет ли ограничение размера фонда заработной платы вербовать высококвалифицированные кадры?

Использование рабочего времени — Вознаграждение.

- Совместима ли цель на сокращение рабочего времени с со хранением вознаграждения?
- Совместимо ли разрешение совместительства с почасовой платой, увеличенной на 50 % с целью «стабилизация размера фонда заработной платы»?
- Совместимо ли принятие системы показателей с сохранени ем уровня вознаграждения, который учитывал бы многочис ленные сверхурочные работы?

Безопасность — Вознаграждение

- Совместима ли цель — сокращение несчастных случаев на производстве с целью роста общего дохода?

Структура зарплаты*

Проверка структуры зарплаты позволяет аудитору оценить ее возможности способствовать цели организации в плане привлечения, сохранения и мотивации человеческих ресурсов.

Тарифные ставки для каждого тарифного разряда (или для каждого вида труда) обычно определяются при помощи линии зарплаты.

Линия (или кривая) зарплаты, показывающая среднюю целевую зарплату для каждого тарифного разряда (или для каждого вида труда), может помочь определить, какой должна быть тарифная ставка и выходят ли действующие тарифные ставки или оклады за эту линию.

Линия зарплаты в графической форме, показывающая, по каким тарифным ставкам в настоящее время оплачивают виды труда, попавшие в тот или иной разряд, сравнивает оплату с количеством баллов или рангом каждого вида труда или разряда, найденными при оценке труда (см. рис. 39).

Тарифные ставки отмечают на вертикальной оси, а тарифные разряды (в баллах) — на горизонтальной оси. Эта кривая показывает соотношение между ценностью вида труда согласно результатам оценки и текущей средней тарифной ставкой разряда.

Подробнее см. Г. Дееслер. Управление персоналом, М.: Бином, 1997, с. 268.

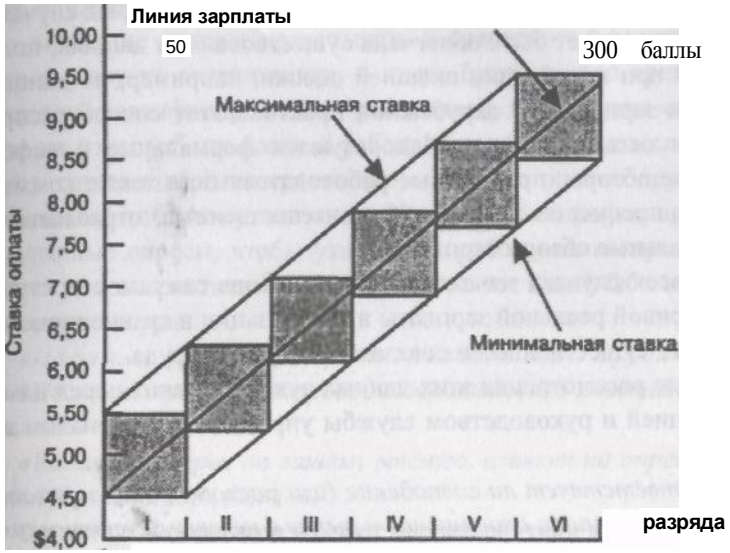


Рис. 39. Структура зарплаты

Примечание: рисунок показывает перекрывающиеся категории оплаты и «вилку» зарплаты.

Обычно тарифные ставки на графике — это ставки, по которым платят в организации сейчас. Тарифные ставки для каждого разряда корректируются, что включает в себя исправление ставок, далеко отходящих от установленной кривой, и обычно разработку «вилок» оплаты.

Одним из способов отобразить «вилки» оплаты является приведенная структура зарплаты (см. рис. 39). Структура зарплаты графически изображает «вилки» тарифных ставок для каждого разряда (в данном случае в расчете на один час). «Вилки» оплаты обычно строят вдоль кривой зарплаты.

Миссия аудитора включает анализ структуры зарплаты по отношению к:

1) рынку труда;
2) требованиям внутренней справедливости;
3) развитию карьеры.

Анализ структуры зарплаты по отношению к рынку труда

Для этого анализа необходимо получить информацию с помощью специально разработанной анкеты. В некоторых случаях, эта работа может быть облегчена существованием данных, полученных при проведении внешней оценки, например, по данным обзоров зарплаты. В зарубежной практике этот способ распространен весьма широко. Используются формальные и неформальные обзоры, проводимые работодателями, а также коммерческие, профессиональные и правительственные, отраслевые и региональные обзоры зарплаты.

Во всех случаях начало работы аудитора связано с построением кривой реальной зарплаты в организации и сравнением ее е наиболее существенными показателями рынка труда.

После рассмотрения этих данных аудитор ставит перед администрацией и руководством службы управления персоналом вопрос:

- *соответствует ли совпадение (или расхождение) зарплат в организации по отношению к рынку с целевыми установками организации?*

Этот вопрос можно детализировать либо по группам должностей, либо по уровням ответственности.

Дополнительно могут быть поставлены вопросы типа:

- *почему предприятие нанимает на работу молодых дипломи рованных специалистов на зарплату ниже средней?*

Ответ может быть либо доказательством нарушений в работе с персоналом, либо подтверждением согласия с общей стратегией организации, в рамках которой такое решение можно рассматривать в плане карьерного роста молодого инженера.

Проблемы набора, высокий уровень текучести молодых специалистов, анализ ежегодных переговоров по пересмотру зарплат также позволяют аудитору сделать негативное заключение по подобной практике.

Аудит структуры зарплаты с тонки зрения внутренней справедливости

Данный аспект аудита фундаментален, так как восприятие справедливости существенный элемент удовлетворения (или фрустрации) личности.

Стремление к справедливости — важнейший фактор при определении уровня зарплаты. Существует два аспекта справедливости: внутренний и внешний. Внешняя справедливость означает, что оплата не должна проигрывать в сравнении с вознаграждениями в других организациях — иначе будет трудно привлечь и удержать квалифицированных работников. Внутренняя справедливость означает, что каждый работник должен считать свою зарплату справедливой по сравнению с уровнем оплаты других работников в той же организации. Хорошо, если фирма проводит регулярные опросы, чтобы узнать, как работники воспринимают систему вознаграждений и как они относятся к ней. Обычно задают вопросы вроде:

«Насколько вы удовлетворены оплатой вашего труда?», «По каким критериям проводилось последнее повышение зарплаты ?»

«Какие факторы, по вашему мнению, влияют на определение размера вашей зарплаты?».

С этой целью аудитор изучает характеристики категорий персонала, чтобы определить:

- соответствует ли количество категорий персонала различным уровням ответственности;

  не слишком ли их мало для создания перспектив продвижения;

не слишком ли их много для значимой вариации зарплаты. Для этого необходимо внимательно рассмотреть характеристики зарплаты отдельных категорий персонала методами математической статистики. Затем аудитор ставит следующие уточняющие вопросы:

значима ли разница в средней зарплате у смежных должностных категорий? В принципе, порог минимального восприятия равен 15%. При меньшей разнице переход из одной категории в другую не воспринимается работником как значительный в смысле зарплаты.

являются ли исходные данные однородными? Если стандартные отклонения имеют слишком большой разброс, то это может объяснить явления неудовлетворенности восприятия работников одной должностной категории другим.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

- *соответствуют ли совпадения политике продвижения? Со храняются ли возможности индивидуального выбора?*
- *идентичны ли или сильно различаются отклонения «мини мум-максимум» по категориям работников?* Если они иден тичны, руководство может почувствовать, что разница в воз награждениях неправильно отражает рост ответственности. В противном случае возникает риск управления карьерой. Сотрудники, расположенные в минимуме высокой должно стной категории, могут в этом случае быть демотивированы, сравнивая свое положение с теми, кто находятся в максиму ме или на более низкой должности.

В настоящее время никаких норм не существует, и аудитор должен стараться принимать в расчет совокупность всех параметров управления рабочими местами и карьерой.

Анализ структуры зарплаты в отношении развития карьеры

Кривая карьерного роста хороший инструмент для этой миссии.

Такое представление позволяет выявить типовые карьеры — от наиболее блестящих до наименее блестящих. По ним видно, в каком возрасте и с какого уровня вознаграждения руководитель перейдет на более высокую должность. Можно таким же образом сравнивать зарплату при переходе из одной должностной категории в другую.

По данным зарубежного менеджмента, вклад аудита персонала в заметное улучшение качества управления вознаграждениями весьма значителен. Развитие аудита вознаграждений способствовало тому, что доля расходов на персонал в добавленной стоимости сократилась на 30% при неизменных производственных показателях.

4.6. АУДИТ УСЛОВИИ ТРУДА, БЕЗОПАСНОСТИ И ЗДОРОВЬЯ

Цель этого аудита -- оценка правильности реализации и управления программ безопасности и здоровья в организации.

Это направление связано с диагностикой условий рабочей обстановки, которые могут привести к подрыву здоровья работников. Такими последствиями могут стать заболевания как различных органов человека, так и психологические нарушения, стресс и депрессия.

Аудитор опирается на научно-обоснованные эргономические рекомендации, санитарные нормы, законодательные акты, производит сравнение производительности в различных условиях, выясняет восприятие своего рабочего места самими работниками.

Можно выделить три основных причины возникновения несчастных случаев — случайности, небезопасные условия труда и небезопасные действия.

Дополним этот список типичными проблемами здоровья работников: алкоголизм, наркомания, эмоциональные болезни и стрессы.

Так как случайности практически выходят за рамки управляемых факторов, подробнее остановимся на остальных причинах.

Опасные условия — это плохо подготовленное оборудование, опасная процедура, присутствие опасных химикатов, газов, излучения. Интенсивная и тяжелая работа, переутомление, шум, недостаточная освещенность, теснота, высокая температура также причины несчастных случаев и заболеваний.

Основной задачей аудитора — обнаружение отклонений и нарушений правил и стандартов работы как работодателем, так и наемным работником.

К опасным условиям работы можно также отнести и само рабочее место, поскольку несчастные случаи и профессиональные заболевания у шахтера, крановщика, литейщика встречаются в

несколько раз чаще, чем у работников бухгалтерии, менеджеров того же предприятия.

К несчастным случаям вследствие переутомления может привести неудачное расписание работы, нарушающее биологический ритм человека. Известно, что несчастные случаи чаще происходят в ночные смены.

Психологический климат в сильной степени влияет на заболеваемость и возникновение несчастных случаев. Отсутствие стабильности, угроза сокращения, враждебные отношения, некомпетентный менеджмент, отсутствие перспектив роста нередко приводят к депрессии.

Опасные действия - причина которых сами работники - главная причина несчастных случаев. Эксперты считают, что невозможно устранить несчастные случаи только сокращением опасных условий. Люди часто сами сознательно пренебрегают техникой безопасности и даже бравируют этим, считая такое поведение частью профессионализма. Пренебрежение защитным обмундированием и оборудованием еще сильнее повышают степень опасности.

Исследования показывают, что есть люди, чаще других попадающих в разного рода «истории». Психологи считают, что склонность к несчастным случаям — это тип индивидуальности человека. Эксперты также считают, что склонность к несчастным случаям является ситуационной.

Опыт показывает, что возраст работника и стаж работы влияют на вероятность несчастного случая: такие случаи наиболее вероятны у работников моложе 30 лет и вероятность снижается после 50 лет. Зрение и визуальные навыки, недостаточность психомоторных и перцептуальных навыков, импульсивность также являются факторами влияния.

Особенности и черты характера работника могут быть сегодня идентифицированы определенными методами кадровой диагностики, например, тестированием.

Фирма может идентифицировать черты характера человека при отборе на должность, определяя таким образом склонность к несчастным случаям при определенной работе, например, путем психологического тестирования, испытания мускульной координации и визуальных навыков, оценки генетической восприимчивости к ядовитым и химическим веществам и т.д. 316

Все вышесказанное требует большого внимания со стороны менеджмента. Социально-ответственные собственники и управляющие создают хорошие программы по обеспечению безопасности и здоровья работников своих предприятий, делают безопасность и здоровье важными стратегическими задачами и добиваются их выполнения с неустанным вниманием. Успех таких программ требует поддержки и кооперации со стороны менеджеров по управлению персоналом и линейных менеджеров. Важная роль в этом вопросе принадлежит профсоюзам, могущих оказывать давление на работодателей через коллективные соглашения в плане создания более эффективных программ. Высшее руководство должно поддерживать эти программы через адекватный бюджет.

Аудиторские исследования показывают, что фирмы имеют успешные программы безопасности там, где существует сильное чувство ответственности в вопросах безопасности со стороны управления. Работа по таким программам может вестись в четырех направлениях:

1) предупредительные мероприятия и подготовка условий работы;
2) регулярные проверки и анализ;
3) пропаганда и обучение;
4) положительное стимулирование за безопасное выполнение работы.

Аудитор детально рассматривает эту программу и условия работы, чтобы ответить на вопросы:

- Изучены ли работниками правила техники безопасности?
- Используется ли защитное оборудование?
- Существуют ли такие опасные факторы, которые можно было бы устранить путем перестройки условий труда?
- Имеется ли потенциальная угроза здоровью работника на его рабочем месте?
- Какие меры по страхованию от несчастных случаев предприняты?
- Какие действия предприняты по произошедшим инцидентам?

Материалом для изучения аудитором служат периодические отчеты специалистов по безопасности, журналы фиксации инцидентов, опросы работников и менеджеров.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Кроме внутренних источников информации аудитор использует и внешние, например, журналы, специально посвященные вопросам безопасности, публикующие последние разработки в этой области. Затем аудитор рассчитывает показатели инцидентов в данной организации и сравнивает их со средними по отрасли и стране для определения качества безопасности.

Отдельно остановимся на нескольких серьезных проблемах, не столь подробно отраженных в литературе по российскому менеджменту. Западный менеджмент давно уделяет внимание решению проблем алкоголизма и наркомании, считая их наиболее распространенными среди проблем здоровья.

Влияние алкоголизма на работника и работу серьезны. И количество, и качество работы резко снижаются, поэтому распознание алкоголика на работе важная задача менеджмента. Традиционными методами, используемыми во всех странах при решении этой проблемы, являются дисциплинарные меры, увольнения, внутрифирменные программы реабилитации, направление на лечение в специализированные медицинские учреждения.

Работники, попавшие в алкогольную или наркотическую зависимость должны быть охвачены программой помощи.

Аудитор может задаться серией вопросов типа:

- Уведомлены ли работники о политике фирмы в отношении употребления наркотиков?
- Осуществляются ли программные действия по проверке на алкогольную и наркотическую зависимость по отношению к будущим или работающим служащим?
- Что предпринимает фирма по отношению к работникам, добровольно обратившимся за помощью?
- Получили ли менеджеры фирмы необходимую подготовку для распознавания этой проблемы?

Иногда проблемы алкоголизма и злоупотребления наркотиками следствие напряжения на работе. Связанные с работой факторы оказывают на человека столь сильное давление, что результатом может стать злоупотребление алкоголем или прием наркотиков.

Стрессы способствуют целому ряду и других заболеваний - эндокринной системы, кардиососудистой системы, мускульной системы, а также сильно влияют на эмоции.

Исследования показывают, что стресс у работника дорого обходится фирме. Поэтому один из способов борьбы с этим явлением — определение стрессоров, которые к этому приводят (см. рис. 40) .

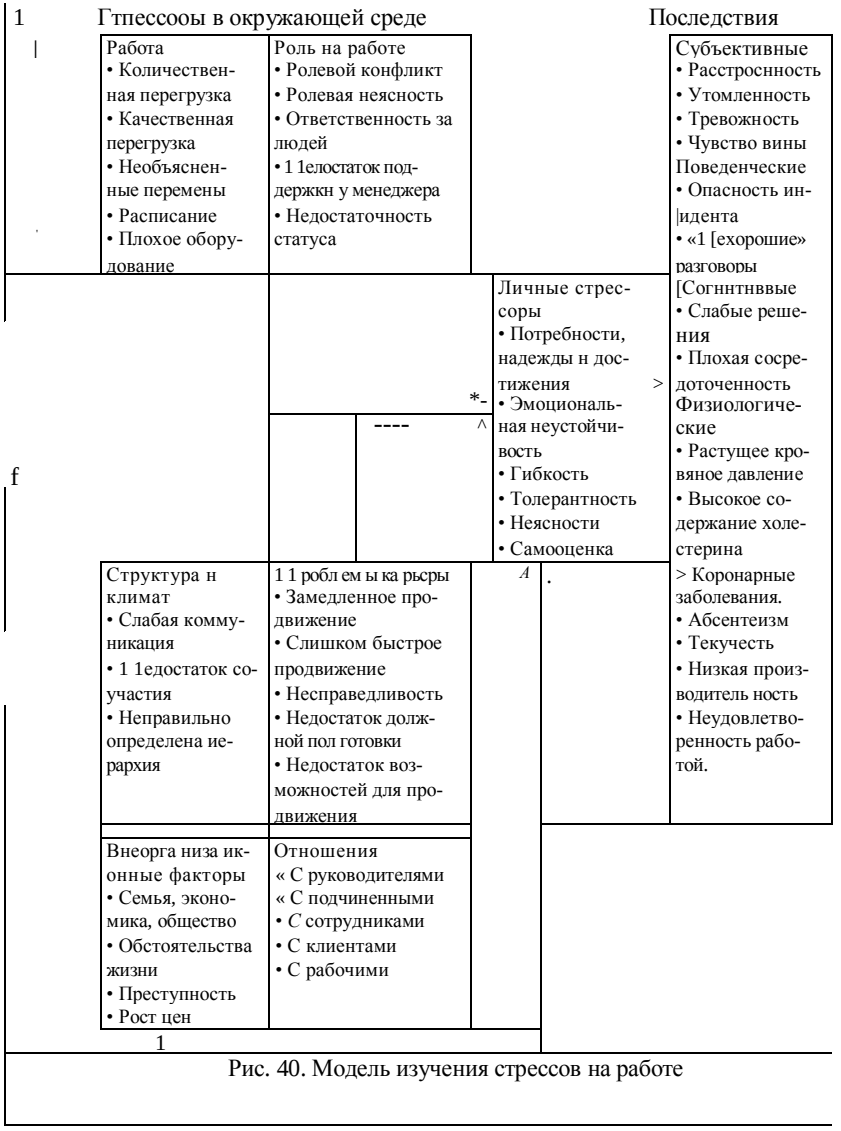


Рис. 40. Модель изучения стрессов на работе

Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления, М.: Дело, 1993, с. 251.

Если стрессы причиняют вред работнику, его коллегам, всей фирме, то за них необходимо взяться серьезно. Большинство западных фирм сегодня пришли к пониманию необходимости управления стрессами с использованием программы управления стрессами как на индивидуальном уровне, так и на уровне организации через изменение кадровой политики, структуре производства, требованиях и т.п. И здесь выводы независимой аудиторской экспертизы могут быть весьма полезными.

В процедуре аудита предусмотрена и самодиагностика, которую полезно проводить регулярно службам охраны труда фирмы.

Самодиагностика своих рабочих условий персоналом сводится к анализу своего рабочего места, чтобы аудитор мог судить по результатам этого анализа кто и на каких рабочих местах испытывает наибольшее неудобство, подвергается наиболее опасному риску.

Самодиагностика обладает тем преимуществом, что тесно соответствует пожеланиям персонала, и таким образом приносит ему большее удовлетворение, чем то, которое он ожидает. Менеджментом по результатам самодиагностики могут быть предприняты предупредительные меры и реорганизации, тем более что они будут определены заинтересованными лицами.

Однако такое партисипативное мероприятие имеет некоторые ограничения из-за того, что выводы персонала о вредности здоровью не всегда наиболее справедливы и объективны. Так вред от шума и даже серьезная опасность глухоты широко недооцениваются рабочими, главным образом с наибольшим стажем. Звуковая обстановка часть многих профессий. Приспосабливаться к ней — доказательство профессионализма.

Аналогичное явление имеет место в «огненных» профессиях: «жара — это характеристика работы, ты не настоящий литейщик, если не умеешь ее выдержать».

Отметим, что предприятия, опробовавшие метод самодиагностики рабочих мест, быстро оценили его достоинства и стали испытывать потребность пользоваться им для сбора и обсуждения полученной информации.

Аудит может проводиться в пять этапов:

1) знакомство с предприятием (инвентаризация списка напряженных мест и нарушений в работе);
2) анализ общей ситуации по отделам (сравнительное состояние секторов и выбор объектов для подробного исследования);
3) разработка и распространение анкет на местах, которая помо жет определить подробное состояние сектора и дать оценку;
4) составление диагностического баланса сектора с целью вы явить причины плохих рабочих условий;
5) рекомендации к подготовке программы улучшения.

Руководство фирмы дает необходимые пояснения, советы по способам сбора информации, таблицы ввода информации, таблицы обработки и синтеза.

Например, на фазе анкетирования руководству фирмы могут быть заказаны сведения по следующим направлениям:

- содержание работы;
- рабочее место;
- организационное окружение;
- распределение работ;
- выполнение задач;
- оценка" и продвижение персонала;
- общественные отношения;
- индивиды и группы;
- стиль руководства.

По каждому из них составляется анкета из десятка вопросов, адресованных работникам и их руководителям, в которых даны три варианта ответов. Ответы затем обобщаются в документе об оценке настоящего состояния.

Метод самодиагностики позволяет составить справочник, некую базу, известную наибольшему количеству людей, что может стать основой для составления программы развития.

Причастность рядовых исполнителей и руководителей производства к анализу и обсуждению проблем безопасности приводит к увеличению потребности больше знать, усиливает вовлеченность работников в дела организации и способствует воспитанию приверженности фирме.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

4.7. АУДИТ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА

Как известно, вторая половина XX века характеризовалась нарастанием постиндустриальных тенденций в экономике ведущих стран мира- Поэтому теоретики постиндустриализма должны были перевести осмысление одного из основополагающих тезисов этой метатеории — о ведущей роли знаний в экономических и общественных отношениях информационного общества — в практическую плоскость. Для этого потребовалось кардинальным поменять методологическую парадигму экономического мышления, по-новому переосмыслить такие понятия, как стоимость и капитал.

Этапной в этом отношении стала книга Тайичи Сакайя «Стоимость, создаваемая знанием или История будущего», вышедшая в 1985 г. в Японии, в которой автор объединил два понятия «знание» и «стоимость» — «стоимость, создаваемая знанием». Таким образом, экономика превращается в систему, функционирующую на основе обмена знаний и их взаимной оценки.

Современный американский и западноевропейский руководитель имеет в своем арсенале концепцию интеллектуального капитала, позволяющую по-новому взглянуть на структуру ресурсов компании, следовательно, на управление ею. Понятие «интеллектуальный капитал» не только обрело теоретико-научный статус, но и переведено в практическую плоскость менеджмента.

В середине 90-х гг. на западном рынке появились фирмы, построенные на основе новых управленческих схем и структур (например, структуры, разработанной специалистами «Чикагской школы человеческого капитала»[1]). Они добивались успеха

[1] Чикагская экономическая школа сформировалась в Чикагском университете в 40е-50е гг. Родоначальник этой школы лауреат Нобелевской премии Милтон Фридмен. Основная доктрина — ограничение вмешательства государства е экономику. В сфере Чикагской экономической школы в 70-хгг. сформировалась «теория человеческого капитала».

как в области повышения эффективности персонала, так и в сфере увеличения эффективности организации в целом. Более того, «эффективность по Парето»[1] у подобных фирм не работала: результат во многих случаях улучшался за счет ухудшения результатов по другим направлениям. Например, фирма, ухудшая экономические показатели, вкладывала деньги в персонал, а итоговый положительный результат превосходило все ожидания. Центральная методологическая установка этого направления — объяснять экономические процессы на основе принципов поведения людей. Упор делается на количественном анализе и практической подтверждаем ости результатов исследований.

Концепция Чикагской школы человеческого капитала предполагает, что вложение средств в персонал производится ради повышения эффективности предприятия. Такие инвестиции, в том числе и в оптимизацию структуры, оцениваются как исключительно важные для предприятия. Стремление к строгому количественному анализу и получению практически значимых результатов с неизбежностью привело специалистов этого направления к использованию высокоточных компьютерных инструментов. Специалисты данного направления одними из первых стали широко применять прецедентные экспертные системы в работе с предприятиями.

""^"'общем понимании интеллектуальный капитал — это сумма знаний и умений, а также опыт и квалификация всех работников организации, обеспечивающих ее конкурентные возможности на рынке. Результатом эффективного использования интеллектуального капитала выступает интеллектуальный продукт — результат мыслительной деятельности, включающий изобретения, открытия, патенты и иные объекты интеллектуаль-j ной деятельности. Поскольку объем интеллектуального продукта организации зависит от потенциальных возможностей и эффективности использования интеллектуального капитала, проблемы роста интеллектуальных ресурсов фирмы приобретают в настоящее время большое значение Увеличение интеллектуального

Эффективность но Парето (эффективность распределения ресурсов): результат по любому направлению не может быть улучшен за счет ухудшения результатов по другим направлениям.

капитала возможно в рамках целенаправленной стратегии развития организации по подбору, привлечению и подготовке персонала — носитель интеллектуального капитала. Важный исходный момент — возможная оценка интеллектуального капитала в стоимостных категориях.

При анализе интеллектуального капитала выделяют три составляющие его структуры:

- «человеческий капитал»;
- «структурный капитал»;
- «потребительский капитал».

Человеческий капитал — это часть сотрудников фирмы, способных к созданию и распространению инноваций. Его рост осуществляется за счет использования максимально возможного объема знаний сотрудников организации и увеличения числа сотрудников, владеющих знаниями, необходимыми фирме. Иначе говоря, человеческий капитал — это совокупность знаний, практических навыков и творческих способностей работников компании, приложенных для выполнения текущих задач. Кроме того, составляющими человеческого капитала являются моральные ценности компании, культура труда и общий подход к делу.

Структурный **капитал** — это система организации и обеспечения эффективной р.-боты человеческого ресурса и включает базы знаний и базы данных, исследовательские лаборатории и другие компоненты, обеспечивающие проявление организационных способностей фирмы. Потребительский капитал - - это сформированная система отношений с потребителями продукции данной организации, с поставщиками и характеризуется степенью предпочтения потребителей товаров и услуг только торговой марки данной компании и надежностью связей с поставщиками.

Существующая на сегодняшний день система финансового учета предполагает отражение в бухгалтерском балансе наряду с материальными и нематериальных активов, представляющих интеллектуальный продукт и деловую репутацию фирмы, но основная трудность связана со стоимостной оценкой интеллектуального капитала Попытки экономической оценки интеллектуального капитала осуществлялись экономистами многих стран

(например Стюарт Т. Богатство от ума. — Минск: Парадокс, 1998). Существуют определенные наработанные методики, используемые многими компаниями в своей практической деятельности. Основной метод оценки интеллектуального капитала компании — разница между рыночной стоимостью акционерного капитала и текущей стоимостью основных фондов. Учитывая определенные факторы, влияющие на достоверность и надежность этого способа оценки, в ряде случаев используется «коэффициент Тобина», показывающий отношение рыночной стоимости объекта к стоимости его замены.

Российская система финансового учета, и отчетности предполагает учет нематериальных активов, в составе которых учитывается и деловая репутация организации» т.е. «цена фирмы», отражающая такие факторы, как удовлетворение потребительского спроса, хорошее управление, эффективность производства, хорошие отношения внутри коллектива, удачное местоположение и др. Деловая репутация определяется как превышение покупной цены имущества над оценочной (начальной) стоимостью. Вместе с тем практика продажи российских компаний показывает, что лишь немногие фирмы продаются по стоимости, превышающей стоимость имеющихся материальных активов. Кроме того, многие организации сталкиваются с такой проблемой, что инвесторы практически не вкладывают средства в предприятия с небольшими объемами материальных фондов. В связи с этим более привлекательны фирмы, наращивающие свою капитализацию, в том числе и за счет роста интеллектуального капитала. Основные факторы, определяющие рост интеллектуального капитала:

1) формирование коллектива сотрудников, составляющих осно ву человеческого капитала организации путем систематиче ского поиска, подбора, отбора, мотивации и стимулирования персонала фирмы.
2) создание здорового морально-психологического климата в коллективе, т.е. создание среды, при которой у сотрудников организации появляется чувство своей полезности и удовле творения от результатов своей деятельности, стремление к взаимообучаемости и взаимозаменяемости в работе с кли ентами.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

3} формирование банка знаний, включающего собственные исследования и разработки; накопленный опыт, знания и навыки работников в виде регламентов, методических разработок, руководящих материалов и т.д.; специфические наработки со смежниками; маркетинговые исследования и др. 4) создание положительного имиджа и репутации компании путем рекламы и продвижения товарного знака и товарной марки, формирования брэнда организации, обладающего рыночной стоимостью.

Вполне естественно, что основная составляющая интеллектуального капитала — это человеческий капитал. Потеря ключевых сотрудников фирмы — это не простое увеличение текучести кадров. В ряде случаев это потеря конкурентоспособности, снижение рыночной стоимости и возможное банкротство фирмы. Таким образом, на сегодняшний день управление персоналом — это не только область кадрового менеджмента, но и финансово-I го, поскольку объем, состав и структура интеллектуального ка-| питала и эффективность его использования стали составляющи-| ми элементами финансовой устойчивости организации.

Общий аудит интеллектуального капитала'

Общий аудит интеллектуального капитала подразумевает рассмотрение нематериальных активов компании, их документальное оформление, фиксирование состояния на текущий момент и, если возможно, подсчет их стоимости. При анализе работников обычно рассматривается образование каждого из них, проводятся психометрические тесты и тесты на тип личности с целью выявления потенциала каждого сотрудника. В результате выявляются индивиды с критическим мышлением, умеющие успешно продавать товары и услуги, демонстрирующие сноровку или склонность к командной работе. Справедливости ради отметим, что личность обладает гораздо большим набором ценных качеств, чем можно выявить с помощью разработанных тестов. Надлежит рассмотреть и права на интеллектуальную собствен-

[1] При написании данной главы использованы фрагменты из книги Э. Брукинг «Интеллектуальный капитал». СПб.: ПИТЕР, 2001

ность, и все торговые марки и ноу-хау. В итоге мы получим значительный объем сведений о нематериальных активах, что позволит определить количество работников с высшим образованием, количество людей со стажем работы в компании более десяти лет, количество обслуженных покупателей, зарегистрированных патентов, а также сумму, в которую обошлась их защита. Образно говоря, все это поможет собрать статистику, играющую роль ценной информации. Проблема общего аудита в том, что этот процесс может затянуться до бесконечности, поскольку мы имеем дело с нематериальными активами, более того, с людьми. Важно поэтому перед составлением собственно плана аудита определиться с конкретной целью его проведения.

Зачем проводить аудит интеллектуального капитала?

Знание своего интеллектуального капитала — богатый источник информации об организации, имеющий особую ценность в следующих- ситуациях:

- подтверждение способности организации достичь своих целей;
- планирование исследований и разработок;
- аккумулирование исходной информации для составления программ по реорганизации;
- постановка целей обучающих программ и программ подго товки для сотрудников организации;
- оценка стоимости предприятия;
- расширение границ корпоративной памяти.

Подтверждение способности организации достичь своих целей

Стратегическое планирование и постановка целей — это способы, посредством которых организации стремятся представить свое будущее. Однако время от времени планы руководства оказываются невыполнимы. Причина — не содержание самого плана, а отсутствие необходимых ресурсов для успешного его осуществления. Легко предсказать затруднения в выполнении плана из-за отсутствия материальных ресурсов: недостатка наличности или неподходящего оборудования. Но современному стратегу трудно оценить необходимые нематериальные активы. Смогут

ли сегодня работники компании обеспечить успех в следующем веке? Располагаем ли мы производственными процессами, способствующими достижению поставленных целей? Аудит интеллектуального капитала позволит ответить на эти вопросы и выявить пробелы, которые необходимо восполнить для успешной реализации стратегии.

Планирование исследований и разработок

Не всегда понятно, для чего организации предпринимают действия в области исследований и разработок. Лежащий на **поверхности** ответ — для производства новых товаров и услуг — зачастую не столь очевиден: приоритеты организации смещаются к исследованиям либо ради ноу-хау, либо ради патентов или новых проектов. Многие организации, формирующие портфель патентов, рассматривают его в качестве механизма защиты — как своеобразный барьер против некоей потенциальной угрозы. Однако оформление патентов обходится недешево, и главная польза от исследований и разработок, скорее, в **получении** новых знаний и умений в процессе разработки нового продукта. Если эти знания и умения обеспечивают организации конкурентное преимущество, следует разобраться в природе **этих** знаний и умений, определиться с вариантами их защиты и приумножения с целью поддержания приобретенного конкурентного преимущества. Аудит интеллектуального капитала в области исследований и разработок даст вам необходимые знания для оценки и составления программ по исследованиям и разработкам.

Аккумулирование исходной информации для составления программ по реорганизации

Когда компания предпринимает сокращение штатов или реорганизацию, необходимо принимать решения в отношении человеческих активов. Кого оставить? Кому предложить уволиться? Какие рабочие задачи и функции можно объединить в новой организационной структуре? Эти решения принимаются зачастую в полном неведении, поскольку никто не оценивал человеческие активы до того момента. Аудит интеллектуального капитала предоставит руководителям, планирующим сокращение или реорганизацию, ценнейшую информацию, страхующую организацию от случайной потери важных способностей, знаний и умений.

Постановка целей обучающих программ и программ подготовки для сотрудников организации

Сегодня модно называться «обучающая организация». Более того, мерилом ценности компании выступает объем предоставляемого для своих сотрудников обучения. Правда, не всегда учитывается, способствует ли это обучение достижению корпоративных целей. Обучение и подготовка — средства приумножения ноу-хау **и повышения** ценности человеческих активов. **Именно в** таком свете должны рассматриваться эти процессы, и информация, полученная в результате аудита интеллектуального капитала, поможет планировать обучающие программы и программы подготовки, приносящие пользу, как отдельной личности, так и организации.

Оценка стоимости предприятия

В привычной бизнес-практике стоимость предприятия оценивается по бухгалтерским книгам. Во многих случаях такая стоимость невысока, в то время как реальная стоимость может быть значительна. В качестве примера можно привести компании, создающие программное обеспечение, чьи ценнейшие активы заключаются именно в этом. **Сама** организация может быть молодой и иметь не очень существенные материальные активы, но сотрудники ее могут обладать богатым опытом, который, несомненно, следует отнести к нематериальным активам. Аудит интеллектуального капитала позволит сконцентрировать сведения о нематериальных активах, полезных в деле укрепления активов материальных, и позволит аналитикам и финансистам выработать объективный взгляд на организацию.

Расширение границ корпоративной памяти

Организации теряют огромные средства на том, что их сотрудники «заново изобретают колесо». Навыки, которыми владеют одни люди, не могут быть просто переданы другим, и последним приходится снова их вырабатывать, чтобы выполнить работу соответствующим образом. Благодаря аудиту интеллек-

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

туального капитала можно создать базу знаний, содержащую сведения о том, «кто что умеет». Такая база послужит основой корпоративной памяти, позволит значительно больше чем на 20% использовать наши ресурсы. В организациях будущего немалая роль отводится специальным сотрудникам, в чьи задачи входит поддержание корпоративной памяти, которая сама по себе — ценнейший нематериальный актив.

Что всегда радует при работе с компаниями -— так это их постоянное стремление куда-то. Ничто не стоит на месте — время и рынок меняются постоянно, поэтому компаниям приходится существовать в переходном состоянии, подразумевающем, что компания всегда осознает свое движение куда-то, осознает, куда она хочет попасть, осознает свою цель. Пребывание в таком состоянии не зависит от желания самих компаний — просто они существуют в постоянно изменяющейся среде. Это касается и рынка, и технологий, и конкурентов, и всего прочего. Задача руководителя — вести компанию через это никогда не заканчивающееся переходное состояние, оптимальным образом используя имеющиеся ресурсы. Такое представление о мире наиболее полезно для лица, осуществляющего аудит интеллектуального капитала, поскольку для анализа интеллектуального капитала необходимы два существенных отправных момента: цель и текущее положение дел.

Термин «аудит» всегда применялся в контексте бухгалтерии, имея задачей подтверждение того, что счета компании отражают достоверную и беспристрастную информацию о ее финансовом положении. При рассмотрении интеллектуального капитала термин «аудит» применяется в более широком контексте: он означает выявление интеллектуального капитала компании, наблюдение за ним и управление им. Лица, занимающиеся аудитом бухгалтерских счетов, руководствуются конкретными директивами, помогающими им идентифицировать ценность некоторых активов. Стоимость земли и зданий зависит от местоположения; остаточная стоимость транспортных средств определяется сроком их эксплуатации; компьютеры оцениваются исходя из обозначенной даты выпуска с учетом принятой нормы амортизации. Обычного аудитора не интересует соответствие наличного парка

автомашин нуждам организации по выполнению данной работы, равно как и прибыльность патента, которым владеет компания. Напротив, лицо, осуществляющее аудит интеллектуального капитала, заинтересовано в обнаружении такого сотрудника, чьи знания и умения используются не в полной мере. Процесс аудита интеллектуального капитала направлен на поиск возможностей оптимального использования нематериальных активов. Логично вытекающий отсюда вопрос — «Как узнать, что активы используются оптимальным образом?» — допускает двоякий ответ Во-первых, можно подойти к этому вопросу философски и потратить значительное время на поиск ответа, что не очень практично. Во-вторых, можно дать определение гипотетическому состоянию «оптимальною использования активов» в контексте организационных целей. Мы считаем такое состояние соответствующим наилучшему из возможных.

Состояние нематериальных активов в значительной мере влияет на эффективность работы компании.

Пример.

Проанализируйте нижеприведенные ситуации и **подумайте,** каким образом компания может ггронести желаемые изменения:

1. Компания намерена превратиться из сборщика компьютеров в пред приятие с полным циклом производства. Дня такого перехода руководство решает наделить сотрудников специфическими полномочиями, создав для этих целей среднее управленческое звено из личностей предпринимать ского типа, умеющих организовать деловое сотрудничество, — что необ ходимо для деятельности компаний такого рода. Высшее руководство по ла]-ает, что предоставило персоналу полную свободу в проявлении инициативы, но желаемых перемен в поведении сотрудников не происхо дит. В чем причины возникшей проблемы?

2. Компания предоставляла некоторые услуги в течение пяти лет, формируя около 10% прибыли за счет повторных контрактов. Руководство намерено увеличить этот объем до 30% при одновременном сокращении затрат на продажи. Как можно достичь поставленной [дели[1]?

3. Очень крупная производственная компания, выпускающая широкий диапазон электротоваров и бытовой техники, имеет четыре исследова тельских лаборатории, регистрирующих совместными усилиями сотни па тентов ежегодно. Было решено выяснить вклад одной из лабораторий в общую прибыль, приносимый непосредственно ее патентами. Эта сумма оказалась около $250000, тогда как защита патентов требует в два раза больших затрат. Что следует предпринять данной компании?

Каждая из вышеприведенных ситуаций требует анализа интеллектуального капитала компании. Необходимо выяснить, насколько вообще этот капитал используется и может ли он способствовать осуществлению необходимых изменений.

В целом аудит интеллектуального капитала проводится, чтобы определить совокупность необходимых ресурсов для осуществления изменений и выявления тех из них, в которых организация испытывает недостаток. Поскольку цель обычно известна, **можно** мысленно представить себе оптимальный набор активов, то есть наилучшие ресурсы из возможных, — независимо от осведомленности компании насчет **их наличия.**

Примером оптимальной совокупности активов могут послужить *Торговый знак и повторные сделки.*

Торговый знак характеризуется 100% узнаванием, а повторные сделки охватывают 100% покупателей. Это означает, что каждый, хотя бы один раз увидевший торговый знак, узнает его в дальнейшем, и каждый, хотя бы один раз сделавший покупку в этой компании, сделает это снова. Тот факт, что описываемое состояние может быть недостижимым для каждой компании, не играет решающей роли; мы просто формируем точку зрения, а также получаем средство измерения интеллектуального капитала в контексте поставленных целей.

Этапы аудита интеллектуального капитала

Существует множество точек зрения на процедуру рассмотрения нематериальных активов. Можно, к примеру, подсчитать количество сотрудников с высшим образованием или число зарегистрированных патентов, но что это в действительности нам даст? Без четкого описания необходимых изменений или цели — совсем немногое. Выполнение следующих этапов обеспечит, на наш взгляд, проведение аудита ИК на надлежащем уровне (рис. 41):

1) описание желаемых превращений, целей, поля деятельности и ограничений;
2) определение оптимальных параметров активов;
3) присвоение параметрам верхних пороговых значений;
4) выбор методов аудита;
5) проведение аудита активов;

6) документальное оформление ценности активов в Базе знаний интеллектуального капитала.

Каждый из этих шести этапов будет подробно рассмотрен **ниже.**

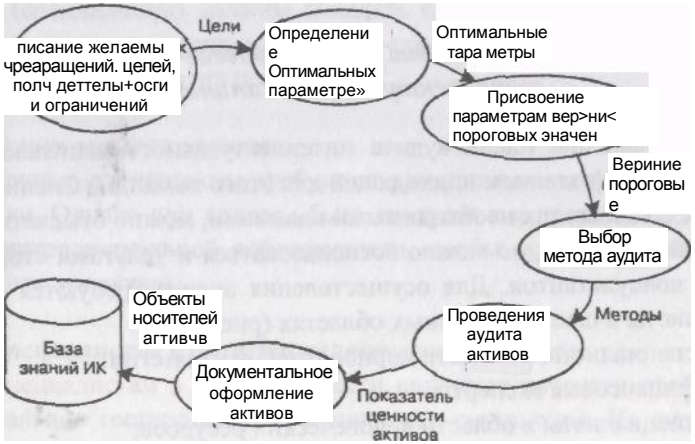


Рис. 41. Процесс аудита интеллектуального капитала

Примечание к схеме аудита интеллектуального капитала

Применение предлагаемой схемы весьма целесообразно при идентификаций шагов по решению поставленной задачи. Каждый этап несет информационную нагрузку и поэтому схема иногда называется диаграммой информационных потоков. Следует заметить, что каждый овал в диаграмме подразумевает процесс, а стрелки между окнами означают переход от данного процесса к следующему. Каждая выходящая из овала стрелка обязательно должна иметь название. Если вы затрудняетесь с названием выходящей стрелки, так чтобы оно отличалось от входящего, тогда указанное вами в овале, возможно, не является процессом и должно быть пропущено. Кроме всего прочего, здесь и речи нет о контролирующих процессах, что означает рассмотрение сути вопроса на высоком уровне абстракции.

Процесс аудита ИК предполагает наличие некоего переходного состояния, ради которого и предпринимается в большинстве случаев сам аудит ИК. Терминология, принятая в аудите ИК, а также сам процесс подробнее рассматриваются ниже.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Документальное оформление процесса аудита

В процессе аудита будет получен огромный объем информации, которую следует оформить документально и сохранить, в конечном итоге, в электронном виде.

Формирование команды для проведения аудита интеллектуального капитала

Составление плана аудита интеллектуального капитала завершается созданием подходящей для этого команды. Специалистов, обладающих необходимыми навыками, можно отыскать и в самой компании, но можно воспользоваться и услугами сторонних консультантов. Для осуществления аудита требуются специалисты в шести различных областях (рис. 42):

- специалисты в области корпоративной стратегии;
- финансовые эксперты;
- специалисты в области человеческих ресурсов;
- аналитики в области знаний;
- « эксперты в области интеллектуальной собственности;
- специалисты по маркетингу.

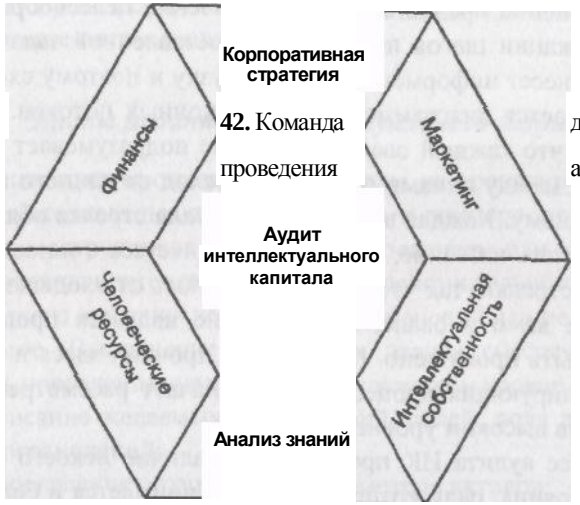


Рис. 42. Команда для проведения аудита интеллектуального капитала Обсудим роль каждого из них.

Специалисты по корпоративной стратегии

Специалисты по корпоративной стратегии необходимы для постановки целей и оказания содействия в определении наивысшей «планки», относительно которой будут измеряться активы. Они (специалисты) должны обладать способностью к видению общей картины, знаниями относительно целей организации и путей достижения этих целей.

Финансовые эксперты

Данные специалисты требуются для проведения финансовой оценки. Однако они должны быть сведущи и в правовых аспектах интеллектуальной собственности, чтобы суметь правильно оценить эти активы.

Специалисты в области человеческих ресурсов

Специалистам в данной области надлежит провести профессиональное тестирование и оценить его результаты. Их знания требуются и для выявления ключевых навыков, необходимых работникам для достижения организационных целей.

Аналитики в области знаний

Аналитики в области знаний необходимы для проведения работы с каждым из сотрудников по выявлению ключевых знаний, являющихся активами. Им надлежит составить план по выявлению знаний и реализовать его; проанализировать полученные результаты, чтобы идентифицировать различные типы знаний, требующиеся для выполнения отдельных задач.

Эксперты в области интеллектуальной собственности

Эксперты в этой области необходимы для оценки силы патентной и всех других форм защиты прав на интеллектуальную собственность. От них не требуется быть юристами по патентному делу, скорее они должны разбираться в значимости закрепления за предприятием прав на тот или иной вид интеллектуальной собственности.

Команда по проведению аудита интеллектуального капитала должна рассматриваться как постоянная структура; при этом мультипрофессиональный принцип ее формирования позволит

каждому члену команды со временем научиться друг у друга недостающим знаниям. В конце концов, организации требуются сотрудники, обладающие комплексом навыков из разных областей в разных сочетаниях. К примеру, специалисты в области маркетинга, интеллектуальной собственности и стратегического планирования или в области интеллектуальной собственности, финансов и корпоративной стратегии, или в области человеческих ресурсов, анализа знаний и стратегического планирования. Только тогда можно рассчитывать на формирование настоящего профессионала в области интеллектуального капитала.

Контрольный список вопросов по планированию аудита интеллектуального капитала;

- Согласованы ли и оформлены документально основания для проведения аудита?
- Кому поручается проведение аудита?
- Ознакомлена ли команда с системой условных обозначений для документального оформления и представления получен ных результатов?
- Для кого предназначены результаты аудита?
- Определены и согласованы ли показатели оптимального со стояния активов?

Аудит интеллектуального капитала

После принятия решения о проведении аудита и разъяснения руководством причин такого решения пора приступать к активной фазе. Команда будет работать, придерживаясь последовательности действий, отраженной выше на рис. 41. Ниже подробно рассмотрен каждый из обозначенных элементов.

1. Описание желаемых превращений, целей, поля деятельности и ограничений

Превращение — это желаемое компанией изменение состояния. Примерами превращений могут выступить следующие:

- хотелось бы в следующем году достичь такой же прибыльно сти компании, как и в этом;
- хотелось бы сократить торговые издержки;

- компания должна обслуживать клиентов двадцать четыре ча са в сутки.

Парадоксально, но оставаться на месте — это тоже превращение, поскольку, даже если компания намерена сохранить прежние позиции, изменяются время и рыночная среда.

Цели

Цель в данном контексте — это цель проведения аудита, и она должна быть выражена как можно конкретнее. Можно, конечно, предпринять аудит интеллектуального капитала лишь для ревизии нематериальных активов, которыми компания располагает, но этот процесс займет очень длительное время и окажется весьма сложным. Процесс аудита можно начать и с определения исходной политики руководства в отношении интеллектуального капитала, но разумнее все же приступать к делу с постановки очень конкретной цели. Ниже приведены примеры таких целей.

- Оценить возможность достижения корпоративных целей с использованием имеющихся ресурсов.
- Подготовить компанию к выпуску акций.
- Согласовать стратегию и активы для представления инвесто рам.
- « Подготовиться к созданию службы корпоративного обучения.
- Подготовиться к реорганизации.
- « Оценить потребность в создании или приобретении дополни* тельных активов.

Поле деятельности и ограничения

Идея проведения аудита интеллектуального капитала может поначапу показаться пугающей. Это происходит в силу бытующего представления о непосильной работе, которой потребует аудит всей интеллектуальной собственности, — о многочисленных глубинных интервью и тестировании каждого работника, клиента и поставщика, — всему этому не видно конца. Однако работа по аудиту ИК не строится по принципу «все или ничего». Для успешного решения проблемы следует просто избавиться от всего лишнего при рассмотрении. В самом деле, гораздо полезнее сосредоточиться в первую очередь на важных аспектах биз-

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

неса или тех его сторонах, которые по каким-либо причинам не очень успешны. Если вы задались конкретным вопросом, ответ на который желаете получить в ходе исследования, проведение аудита упрощается, поскольку вы ясно представляете себе задачу. Для успешного решения задачи следует определить поле деятельности; именно тогда вы представите себе ясный контекст рассматриваемой проблемы и поймете, на каких активах и аспектах вам следует акцентировать внимание. Поле деятельности имеет ограничения, сужающие проблемную область.

Например, вам необходимо ответить на следующий вопрос: *За счет чего мы можем увеличить прибыль?*

Существует множество ответов на поставленный вопрос. Можно, например, предложить ликвидировать действующую компанию и организовать новую, что бывает, однако, неприемлемым для генерального директора или инвесторов. Область, проблемы уточняется ограничениями, дополняя вопросы следующим образом:

- за счет чего мы можем увеличить прибыль в течение шести месяцев?
- можем ли мы увеличить прибыль за счет нашей интеллекту альной собственности без расширения штата сотрудников?
- можем ли мы увеличить прибыль за счет существующих клиентов?

2. Определение набора оптимальных параметров активов

Параметр — это одна из характеристик актива, и таковых для любого актива существует множество. Например, рыночный актив «база данных по клиентам» имеет параметры, представленные в табл. 18.

Таблица 18.

Параметры актива — «база данных по клиентам»

Актив: база данных по клиентам	
Параметры	Численность
	Повторные покупки
	Портрет покупателя
	Приверженность торговой марке

Крайне важно при проведении аудита сконцентрироваться элько на относящихся к делу параметрах актива. Если цель аудита - - изучение приверженности торговой марке, то значимость других параметров, связанных с торговой маркой, возможно, не будет столь высока. Здесь действует принцип: «отделите зерна от плевел». Совокупность параметров активов, подлежащих анализу в ходе аудита, называется точкой зрения.

3. Присвоение параметрам верхних пороговых значений

Верхние пороговые значения присваиваются параметрам актива для большей ясности — к чему нужно стремиться —- и являются оптимальным значением данного параметра для данной компании. В табл. 19 приведены примеры верхних значений некоторых параметров.

Таблица 19.

Примеры верхних пороговых значений, - присваиваемых параметрам активов

Актив	Аспект	Верхние значения
Торговый знак	Ценность $	$10 млн
Ноу-хау	Создание микрочиггов	50 работников
Повторные контракты	% базы клиентов	100%

4. Выбор метола аудита

Рассматриваемая группа методов позволяет определить текущее состояние параметра. Для разных параметров целесообразно применять разные методы, и некоторые рекомендации представлены в табл. 20.

К методам аудита рыночных активов относятся следующие:

- простой опрос покупателей;
- глубинное интервью с клиентами;
- анализ продаж;
- анализ торговых издержек;
- исследование рынка;
- анализ контрактов;
  анализ конкурентоспособности;
- анализ коэффициента окупаемости инвестиций;
- анализ платежей.

Многое из перечисленного выше хорошо известно читателю. Набросать анкету или провести исследование рынка кажется не столь сложным делом, но ценные сведения о состоянии актива можно получить лишь в случае правильной постановки вопросов аудитором интеллектуального капитала. Как бы просто это ни выглядело, в большинстве наблюдаемых нами проектов исследователям не удавалось этого достичь. Итак, как только мы приняли решение о проведении исследования или интервьюирования, важно определиться с ожидаемым результатом: что мы получим в ходе данного мероприятия —- огромное количество информации или огромное количество *полезной* информации?

Таблица 20.

Методы проведения аудита рыночных активов

Рыночные активы									
Марка обслуживания	•/	y^			^		./	^	
Товарная марка	•/	^			•/		^	^	
Корпоративная марка	•/	^			•/		^	•/	
«Свой человек»		^			S				
I [окугатели		y-			s				
«Пр и верженец-прос іаган-лист»		•/			•/				
Покупательская привер-женность	•/	•/			•/		/	S	
Повторные сделки	•/	•/	^	••	•/		^	S	
Корпоративное имя	•/	S			•/			•/	
Портфель заказов			^		•/		^	/	^
Механизм распределения	•/	S	^	^	•/	•/	^	^	V
Деловое сотрудничество		•/	^		•/	/	^	^	/
Франшизные соглашения			^	^	•/	v-	•/	v'	•/
Лицензионные соглашения			/	^	•/	•/	S	v'	S
Благоприятные контракты	•S	S	•S	•/	•/	S	•/	-/	

Простой опрос покупателей

Простой опрос покупателей — всегда полезное мероприятие по многим причинам; оно помогает поддерживать контакт с покупателем. Простой опрос покупателей уместно проводить для определения силы рыночных активов в случае, когда вы намерены получить ответ на вопрос «Почему?»

Почему покупатели приобретают ваши товары, отдают предпочтение вашей марке или вашим услугам, выяснится в ходе опроса. Вы получите ценную информацию о рыночном положении вашей компании, о силе вашей торговой марки, о приверженности ей покупателей, об эффективности механизма распределения и продвижения. Здесь очень важные факторы - - правильный объем выборки, методы отбора респондентов и постановка вопросов — для всего этого требуются специалисты.

Глубинное интервью с клиентами

Интервьюирование клиентов уместно проводить, если вы намерены создать детальный портрет вашего клиента. Интервью — это обычно более глубокое исследование, чем простой опрос, и его часто записывают на аудио- или видеопленку. Интервьюер обычно имеет заранее подготовленный список вопросов, на которые ему необходимо получить ответы. Но это не означает, что он будет задавать их в жестко зафиксированной последовательности. Свободно протекающие интервью, в которых интервьюер мягко и ^навязчиво подводит клиента к вопросам, составляющим суть 1сследования, позволяют получить ценнейшую информацию. Со эроны может показаться, что интервьюер всего лишь слушает собеседника, но талантливые личности никогда не забывают о дети исследования и держат нить разговора в своих руках.

Полезной может оказаться и сама очная встреча с покупателем. Самая большая проблема с использованием аудио- и видеошаратуры при проведении интервью видится в том, что вам 1ридется потом разбираться с большим количеством аудио- и 1идео материал о в и анализировать их. К этой части исследования делесообразно подключить разработчиков продукта и техниче-:кий персонал — они сделают для себя много открытий, ибо им эедко удается увидеть клиента «живьем»,

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Анализ продаж

Анализ продаж уместно проводить, если вы намерены выявить долю повторных покупок в общем их объеме, узнать привычки покупателей, увидеть структуру портфеля заказов, оцепить эффективность канала распределения или франшизных и лицензионных соглашений. Анализ продаж призван дать ответы на вопрос «Что?», поэтому данное мероприятие часто предшествует опросам и интервью, отвечающим, как известно, на вопрос «Почему?» Всегда интересно сравнить прогнозируемые объемы продаж с пропускной способностью канала распределения и цикличностью заказов. Практика показывает, что между этими тремя значениями часто наблюдается явное несоответствие, что порождает ошибочное представление об эффективности работы канала.

Когда цифры не сходятся

Некой компании удается достичь лишь 50% запланированного объема продаж в месяц. Объяснение, лежащее на поверхности, — используемый канал распределения не работает и на самом деле является пассивом компании, а не ее активом. Но давайте разберемся в ситуации. Отдел маркетинга запланировал охватить продажами 10% рынка, что означало реализацию 100 единиц товара, и по мнению его сотрудников, было очень скромным прогнозом. Товар, предлагаемый данной компанией, — дорогостоящее и сложное компьютерное оборудование. Полный цикл продажи такого оборудования в среднем девять месяцев, начиная со дня первого контакта с клиентом до завершения сделки. Продавец может охватить двадцать клиентов одновременно, при этом до успешного завершения дело доходит в 25% случаев. Следовательно, для продажи 100 единиц товара необходимо найти четыреста потенциальных покупателей и начать с ними работать. Если торговый представитель может вести дело с двадцатью клиентами одновременно, полный цикл работы с которыми занимает девять месяцев, то компании понадобятся 4 или 5 торговых представителей для реализации запланированных 100 единиц товара при условии нахождения новых кандидатов на место выбывших. В этой компании было всего два торговых представителя, причем они работали не покладая рук.

При исследовании состояния активов в такого рода ситуациях следует подойти к делу с двух разных сторон. Во-первых, компания, возможно, использовала хороший, но нуждающийся в расширении канал распределения, правда, при условии действительного наличия других 50% «неохваченного» рынка. Во-вторых, сотрудники отдела маркетинга, возможно, не вполне отчетливо представляли себе логистическую схему процесса продаж.

Анализ торговых издержек

Торговые издержки — хороший показатель при анализе ценности и эффективности канала распределения — в разных компаниях формируется по-разному. В последнее время многие компании выбирают нетрадиционные способы продажи товара. Например, продажа товаров без посредников, используя телепродажи.

Зачастую полезно рассмотреть возможность партнерских соглашений лицензионного или франшизного характера, если вам кажется, что Торговые издержки непомерно велики. Понятно, что не все предприятия обладают подходящими для таких соглашений товарами, услугами или интеллектуальной собственностью, но коль скоро канал распределения -- высокоценный актив, то и компания, и ее торговые представители заинтересованы в его укреплении и процветании. Создание такого канала требует немалых финансовых затрат и известного времени, пока продавцы «втянутся» в нормальный ритм работы, а портфель заказов будет сформирован. Такой канал может рухнуть в одночасье, если его должным образом не поддерживать и не развивать.

Исследование рынка

Если и есть какая-либо корпоративная функция, которую более всего недооценивают, так это рыночные исследования. Не слишком часты случаи избыточных рыночных исследований, а между тем этот метод дает прекрасную картину при анализе любого рыночного актива. Если к исследованию рынка подходить творчески, то можно своевременно уловить только-только наметившуюся тенденцию — некоторую неопределенность состояния, когда, однако же, целый ряд сигналов свидетельствует о надвигающейся угрозе.

Рыночные исследования как успокоительные пилюли

Существует много компаний, профессионально занимающихся исследованиями рынка и предлагающих к продаже готовые прогнозы относительно развития рыночной ситуации. Такие сведения обычно очень дорого стоят, и многие руководители **используют их как** успокоительные пилюли. Коль скоро результаты рыночного исследования таковы, значит -- все в порядке. Действительно, обобщенные результаты исследования рынка именно таковы. Но предоставляя желающим огромный объем информации о рынке, они не учитывают позиции конкретной компании. К сожалению, самостоятельное проведение рыночных исследований имеет плохую репутацию. Ваши сотрудники могут счесть это пустой тратой времени, но такой ценнейший источник информации при анализе рыночных активов неосмотрительно доверять сторонним аналитикам. Итак, если вам нужна успокоительная пилюля — покупайте результаты рыночных исследований, если же вам нужна информация о вашем рынке и ваших покупателях — проводите исследования сами.

Анализ контрактов

Анализ контракта полезен, если вы желаете убедиться в наличии на текущий момент первоначальной причины заключения такого контракта. Большие совместные проекты зачастую начинают жить собственной жизнью. Руководители зачастую проявляют упорное нежелание расставаться с тем, что не имеет уже никакого смысла. Ущемленное самолюбие руководителей в случае признания неудачи проекта и утраченных возможностей - непреодолимый барьер к пересмотру контракта даже в ситуации экономического спада. Необходима ежеквартальная ревизия всех совместных проектов, включающая просмотр соглашений, исследование рынка, анализ конкурентоспособности и все остальное, требующееся для подтверждения целесообразности исполнения договоренностей.

Анализ конкурентоспособности

Как и исследования рынка, анализ конкурентоспособности слабое звено во многих компаниях. Однако в отличие от рыночных исследований апеллирование к объективному мнению третьей стороны — разумная идея при анализе конкурентоспособности. Эта третья сторона, правда, должна быть уверена, что при неудачной ситуации ее не сочтут принесшим плохую весть гонцом, которого следует лишить жизни. Всесторонний анализ конкурентоспособности необходимо предпринимать регулярно, если вы намерены поддерживать свои рыночные активы. Список объектов, подлежащих анализу, очень обширен. Он включает:

- почти все ваши активы и активы конкурентов;
- рыночное положение;
- силу торговой марки;
- товары, услуги;
- каналы распределения и все, чем вы и они обладаете.

Такая информация позволяет позиционировать себя относительно конкурентов и предоставляет огромное количество возможностей для победы в конкурентной борьбе.

Анализ коэффициента окупаемости инвестиций

Коэффициент окупаемости инвестиций - - это показатель, требующий регулярной проверки с целью выделения приоритетов при инвестировании всех активов. При анализе коэффициента окупаемости инвестиций должны учитываться особенности юго актива и самой компании, поскольку он может быть не ;толь очевиден и с трудом поддаваться расчету.

Анализ платежей

Анализ платежей дает представление об эффективности действующих договоров. В случае лицензионных платежей боль-1ИНСТВО соглашений предусматривают механизм проверки бухгтерских документов продавца лицензии, дабы определить ютветствие полученных лицензионных сумм достигнутое доэворенности. В промышленности наблюдается стойкое нежелаобращаться к этому пункту договора.

Эта странная ситуация порождается явлением, получившим <азвание «синдром доверчивости». И для получателя лицензии, для ее продавца четко оговорены системы финансового конэоля. Но последний предпочитает положиться на контроли-

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

ругощие структуры компании — покупателя лицензии. Эта ситуация опасна для обеих сторон. Покупатель лицензии может иметь задолженность, даже не подозревая об этом, а продавец не может быть уверен в корректности коэффициента окупаемости инвестиций.

Методы оценки интеллектуальных активов

Интеллектуальная собственность порождается целым рядом факторов, среди которых и продуманность корпоративной стратегии, и страсть к изобретательству. Методы аудита интеллектуальной собственности включают анализ и рыночного спроса, и конкурентоспособности, и общего коэффициента окупаемости инвестиций, и достигнутых соглашений, и коэффициента окупаемости инвестиций в судебные тяжбы, и имеющихся знаний и умений, и поступающих платежей. Каждый из этих методов представлен в табл. 21.

Таблица 21,

Методы оценки интеллектуальных активов

Интеллектуальные активы	6 ализ рыно го я	нализ КОНЦ нтоспосо	, £ ализ коэф нта окупа! Д	>. 43 ШИЗ ДОСТИ х * З	4. о ш З -e- g я a	я ализ знаки 1	)я щ §
Патент	*S*	•/	·/	/	Λ	Λ	Λ
Авторское право	•/	•/	·/	•/	•	Λ	•/
Права на дизайн	•/	•/	·/	/	•/	Λ	•/
Производственные секреты	•/	•/	·/	/	*S*	*S*	*S*
Товарные знаки	•/	•/	·/	•/	•/	*S*	•/
Знаки *обслуживания*	*S*	•S	•S	•/	V	*S*	•/

Методы оценки инфраструктурных активов

Методы оценки инфраструктурных активов очень разнообразны, поскольку инфраструктурные активы могут быть выражены как очень тонкими материями например, философия управления, так и более ощутимыми например, применение компьютерных систем (табл. 22).

Таблица 22,

Методы оценки инфраструктурных активов

Инфраструктурные активы	о вор текущего с стояния О	1 5-S зеделение коэф ента окупаемое	g З ализ соответст! я о.	ализ дополните я	и нтервьюирова н клиентов S	и я нтервьюирова н сотрудников а	о ценка О
Философия управления	•/		Λ	Λ	^	Λ	*•
Корпоративная культура	•/	Λ	V	*S*	^	Λ	
Управленческие процессы	•/	Λ	Λ	•/	^	Λ	*
И нформационные • технологии • системы связи	'	Λ	Λ	*	v	Λ	v
Отношения с финансовыми кругами	•s	Λ	Λ	'	^	Λ	

Методы оценки человеческих активов

Как только слова «аттестация» или «оценка» звучат применительно к персоналу, страсти моментально накаляются до предела. Этот факт вызывает сожаление, и компании третьего тысячелетия должны постараться изменить указанную негативную и бессмысленную ситуацию. Аудитор ИК может взять на вооружение несколько методов, включающих интервьюирование, тестирование и аттестацию, выявление знаний, самооценку, оценку руководителем, оценку коллегами и составление послужного списка (табл. 23).

Пример

Аудитор проверил результаты аттестации одной женщины, работающей кассиром в банке на условиях неполного рабочего дня в течение уже более десяти лет. Установлены различные критерии оценки:

порядок на рабочем месте, внешность, следование «процедуре привет ствия» каждого клиента (улыбнуться, посмотреть клиенту в глаза, об ратиться к нему по имени). Послужной список этой служащей идеа лен: она заботилась о своем внешнем виде, еженедельно посещала парикмахерскую, была опрятно одета и так далее. Она любила свою работу и выбрала ее по причине природной общительности — для нее это была работа с людьми, с клиентами. К ее аттестационному доку менту прилагался хороший письменный отзыв о работе, однако атте стационная оценка оказалась весьма посредственной. Когда аудитор поинтересовался, что, по ее мнению, нужно сделать для улучшения своего результата, она не смогла ответить — это никогда не обсужда лось. Служащая понятия не имела, что ей следует делать для получе ния только высших баллов. Более того, ее никогда не привлекали к обсуждению работы ее менеджера или кого-либо из ее коллег. Около ными путями аудитору удалось выяснить точку зрения менеджера, ко торый заявил о невозможности получения высшего балла любым из работающих неполный рабочий день, поскольку это якобы плохо от разится на занятых на полную ставку. Парадоксальный вывод — она не получала хороших баллов за хорошую работу!

Таблица 23.

Методы оценки человеческих активов

Человеческие активы							
Образование	V						^
Профессиональная квалификация	S	^		•/	•/	•/	
Связанные с работой знания	•/		/	/	•/	•/	•/
Профессиональный потенциал	S	^					
Тип личности	•/	S					
Связанные с работой умении			^	V"	/		•/

Интервьюирование

Проведение интервью с сотрудниками дает возможность уз нать о характере и причинах их поведения, причинах их неудов летворенности и т.д. Аудитору интеллектуального капитала предстоит найти равновесие между потребностями организации

и потребностями отдельных работников. В некоторых компани ях предпочитают заранее подготовить список вопросов для об ;уждения в ходе интервью. Самое трудное в этой ситуации - цедить все участвуюшие стороны во взаимовыгодности процес :а, а не просто его роли как механизма отыскания подходящею андидата для карьерного роста. Мы считаем работников цен-, но используемым не в полной мере активом, и здесь задача аудитора ИК сродни задаче в ситуации с рыночными и инфра структурными активами — помочь выявить и реализовать весь потенциал и все ценные качества актива. Это подразумевает, что процесс следует начинать с осознания потенциального вклада сотрудника в работу компании, даже если его способности вы ходят за рамки задач, определяемых его должностью.

Тестирование и аттестация

Тестирование и аттестация — это методы, позволяющие полу чить более подробную информацию о сотрудниках и их потен циале. Ныне действует множество компаний по предоставлению услуг такого рода, могущих даже научить других премудростям тестирования. Разработано большое количество тестов па выявле ние различных личностных и профессиональных качеств и тому подобных характеристик. Само тестирование следует проводить квалифицированными сотрудниками, но многие компании пред лагают также обучающие программы для организаций, желающих иметь собственного эксперта в подобных вопросах.

Результаты тестов лучше доводить до сведения сотрудников. Наиболее подходяще для этого свободное обсуждение, поскольку в нем проявляется тот факт, что нет правых и неправых, хо роших и плохих, а есть только мы в нашей данности. Аудитору предстоит найти подтверждение тому, что работники использу ют все предоставленные возможности для внесения своего вкла а в работу организации и что организация дает им широкий ростор для проявления инициативы.

Выявление знаний

Выявление знаний - - методика, отшлифованная в течение оследнего двадцатилетия с целью фиксирования знаний инди-

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

вида таким образом, чтобы их можно было передавать другим и в конечном итоге сохранять в базе знаний. За всем этим кроется идея воспроизведения человеческих знаний в областях, ранее не очень подходящих для их передачи по разным причинам: узкоспециализированного характера самих знании, нахождения их в стадии исчезновения, применимости только во враждебной человеку (по не электронному механизму) среде, например в открытом космосе, токсичной среде или на больших глубинах. Общее название, присвоенное этой области — управление знаниями — пришло из сферы создания искусственного интеллекта. Человек, занимающийся выявлением знаний, обычно использует специальную терминологическую систему, которая впоследствии способствует представлению этих знаний. Аудитору ИК надлежит выявить знания, носителями которых являются главные лица компании, и отыскать способ фиксирования и воспроизведения этих знаний таким образом, чтобы распространить их среди остальных работников. Условная схема процесса передачи знаний приведена на рис. 43.

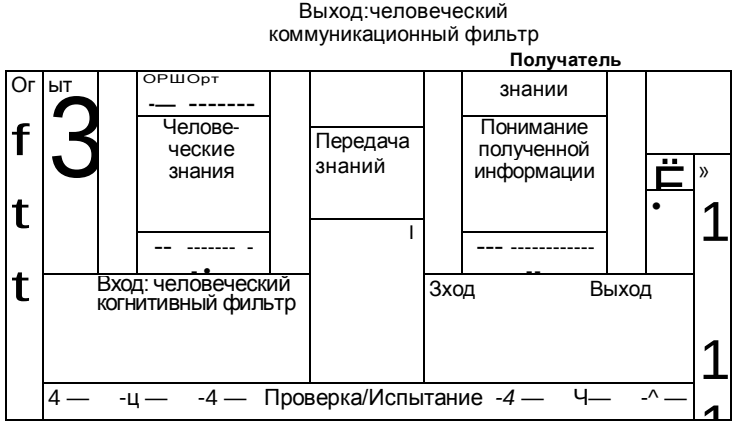


Рис. 43. Процесс передачи знаний (скопировано из Maureen Pirlej и Dave Hellcns «Knowledge **EKcitation»,** опубликовано «Prentice Hall» в 1991 г. (Морил Фирлей и Дэйв Хелленс «Выявление знаний»))

Самооценка

Процесс оценки работника должен быть сбалансирован. Поэтому мы предлагаем триединый процесс: самооценку, оценку руководителем и там где это уместно, оценку коллегами. Самооценка дает работнику возможность оценить собственные достижения F выполнении работы, причем оценочные критерии могут быть разработаны совместно с самим работником. Всему процессу следует придать демократичность, и, смеем надеяться, это соответствует корпоративной культуре вашей организации.

Оценка руководителем

За самооценкой следует оценка со стороны руководителя, формирующаяся в ходе беседы с сотрудником. Трудно переоценить значение правильно выбранного тона таких бесед. Успех компании третьего тысячелетия будет зависеть от способности превратить такие встречи в процедуру взаимного узнавания, а не просто односторонней оценки. Такие встречи дают возможность воспользоваться профессиональной оценкой как поводом для расширения сферы деятельности сотрудника в организации, а также помощи в реализации его потенциала.

Оценка коллегами

Оценка коллегами важна при работе сотрудников в командах, а демократичная корпоративная культура характеризуется именно таким принципом организации работ. Особое внимание следует уделить прогрессивному методу организации -- исполнению должностных обязанностей на расстоянии, а также влиянию, оказываемому им на производительность, передачу информации и т.д. В некоторых компаниях предпочитают проводить анонимную оценку коллегами, в других — сообщают не только результат, но и его источник. Во многом это зависит от типа корпоративной культуры, но в любом случае отсутствие должного такта может стать источником неприятностей.

Составление послужного списка

Составление послужного списка всех работников — крайне увлекательное занятие, дающее положительные результаты. Аналогично затруднениям при составлении собственного резюме человеку бывает трудно признать, что он чему-то научился, да еще и поставить себе за это оценку. Помогите человеку, зна-

комому вам в течение многих лет, написать резюме, добавьте несколько завершающих штрихов сами и дайте ему прочитать окончательный вариант. Какова обычная реакция? «Не может быть, чтобы я все это сделал» или «Это не я». Затем обсудите все его возражения одно за другим, и в конце концов вы услышите: «О да, это действительно я!». Мы запрограммированы на низкую самооценку. Задача организации — утвердить в человеке веру в свои способности посредством аккумулирования сведений о его навыках, успехах и, конечно, ошибках. Мы предлагаем в тех же целях список утверждений, начинающихся со слов «Я могу»:

- разработать рыночную стратегию;
- разрабатывать кампании по исследованию рынка;
- руководить международным проектом;
- повысить свою значимость в глазах клиентов;
- хорошо работать даже в условиях стресса и так далее.

Что делать, когда нет готового метода?

В первую очередь поищите схожую проблему в другой области и посмотрите, как она решается. Затем перенесите метод в свою область и проанализируйте возможность его применения. Если ответ отрицательный — создавайте свой метод. Проверьте его. Внесите исправления. Проверьте снова. Самое важное в этом процессе — четкое и последовательное фиксирование всего происходящего. Через некоторое время вы будете располагать портфелем методов, которые аудитор интеллектуального капитала сможет приспосабливать к конкретной ситуации. Ни один из приведенных нами методов не является новым, некоторые просто представлены в необычном для них контексте. Поскольку аудит интеллектуального капитала -- междисциплинарное мероприятие, нецелесообразно изобретать методы ради них самих, — достаточно посмотреть по сторонам.

4.8. АУДИТ РАБОТЫ **СЛУЖБ** УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Цепь этого аудита — оценка издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности в соотнесении с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами других организаций и с целями организации.

Оценка деятельности кадровых служб - - это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности и для соотнесения их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом: качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская и трудовая дисциплина, текучесть кадров.

Приведем наиболее важные виды деятельности службы управления персоналом[1] и критерии, которые можно рассматривать индикаторами деятельности этих служб.

Важнейшие направления деятельности служб управления персоналом:

- Советы и консультации менеджерам по выявлению и реше нию проблем, связанных с персоналом.
- Доведение до менеджеров общей философии, юридического смысла и стратегии, связанных с трудовыми отношениями.
- Советы и консультации менеджерам в области трудовых от ношений;
- Обеспечение последовательных и взвешенных взаимоотно шений со всеми работниками предприятия.

[1] См. А.А. Лобанов, Дж.М. Иванцевич, Человеческие ресурсы управления, М: Дело, 1985, гл. 13.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

- Осуществление контроля за рассмотрением жалоб.
- Советы и консультации менеджерам по штатной политике и связанным с ней проблемам.
- Координация процедур, связанных с набором персонала.
- Доведение до менеджеров программ оплаты труда и возна граждений менеджеров относительно правового смысла практики зарплаты.
- Регистрация и доведение до служащих программ вознаграж дений.
- Разрешение проблем, связанных с вознаграждениями.
- Назначение пособий (компенсации, пенсии и т.д.).
- Помощь и консультации руководству в решении проблем оплаты.
- Хранение и систематизация кадровой документации.
- Обеспечение соответствия с законодательством по вопросам найма.
- Разъяснение основных направлений и целей кадровых про грамм и кадровой политики фирмы.
- Обсуждение с руководством практических вопросов осуще ствления этих программ.

Основные критерии оценки эффективности работы отделов управления персоналом:

Субъективные критерии.

- Степень сотрудничества служб с отделом управления персо налом.
- Мнение линейных менеджеров об эффективности отдела.
- Готовность к сотрудничеству со всеми работниками при ре шении проблем и разъяснении политики фирмы.
- Доверительность взаимоотношений с работниками.
- Быстрота и эффективность реакций на адресуемые отделу запросы.
- Оценка качества услуг, оказываемых отделом другим под разделениям фирмы.
- Оценка качества информации и советов, выдаваемых отде лом высшему руководству.
- Удовлетворенность либо неудовлетворенность клиентов-менеджеров и работников.

Объективные критерии.

- В какой степени отдел реализует стратегию поддержки пла нов руководства в отношении людских ресурсов.
- Положительные действия по достижению целей.
- Среднее время выполнения заявок, требований.
- Отношение бюджета отдела к численности обслуживаемого персонала.

Оценка эффективности отдельных программ управления персоналом базируется на определении, насколько хорошо чувствует себя фирма в достижении своих целей и выполнении соответствующих задач. Оценка служит объединяющей силой, фокусирующей внимание на решающих в данном случае аспектах. Это качество выполнения работы, удовлетворенность работников, текучесть и прогулы.

Критерии оценки могут быть сгруппированы следующим образом:

/. Собственно экономическая эффективность:

- показатели эффективности (отношение стоимости рабочей силы к полученному результату);
- стоимость оцениваемой программы на одного работника.

2. Показатели степени соответствия.

3. Степень удовлетворенности работников:

- удовлетворенность работников деятельностью службы (на пример, обучением, оплатой, премиальными, служебным продвижением);
- удовлетворенность работника своей работой.

4. Косвенные показатели эффективности работы служащих:

- текучесть кадров;
- абсентеизм — количество самовольных невыходов на работу;
- брак (например, по причине плохого качества продукции);
- прочие показатели качества труда;
- частота заявок о переводе на другие работы;
- количество жалоб;
- безопасность труда и количество несчастных случаев.

Каждый перечисленный показатель и их комбинация в целом выражают эффективность соответствующих мер. Для оценки

достаточности достигаемых результатов их сопоставляют с заранее заданными целями. Например:

- уменьшить издержки на персонал на 3%;
- **снизить** абсентеизм на 2%;
- повысить индекс удовлетворенности на 5% в сравнении с прошлым годом (по результатам опроса мнений работников).

Некоторые из наиболее часто употребляемых подходов к оценке функционирования кадровых служб могут быть рассмотрены иначе.

Аудитор составляет вопросник, включающий список важнейших видов кадровой деятельности, которые должны выполняться. Вопросник содержит пункты, определяющие, выполняются ли существующие кадровые предписания и политика предприятия. Пункты списка обычно группируются по направлениям кадровой деятельности, таким, как планирование найма, безопасность и т.п. Приведем пример ряда пунктов такого вопросника.

Пример

Вопросник оценки кадровой деятельности (сценарий «Интервью с менеджером»)

1. Что Вы можете сказать о целях Вашего предприятия?
2. Как Вам видится, что относится к главным обязанностям менеджеров?
3. Произошли ли в них какие-либо изменения за последние несколько лет?
4. Существуют ли такие обязанности менеджеров, связанные с персоналом, которые, но Вашему мнению, необходимо выполнять лучше?
5. Не могли бы Вы рассказать о каких-то положительных моментах в трудовых отношениях изданном предприятии?
6. Считаете ли Вы, что на предприятии существуют какие-то важные проблемы или трудности? Их причины? Как широко они распространены? Меры по их исправлению?
7. Имеете ли Вы какие-то цели на этот год, связанные с персоналом?
8. Вообще, насколько хорошо, по Вашему мнению, УП-департамент дела ет свое дело? Каковы те изменения, которые ему следует произвести?

Отношения на предприятии.

9. Какого рода меры Вы желали бы осуществить в связи со сложившимися отношениями? Существует ли давление на работников? Какова их реакция на давление?
10. Каков Ваш вклад в формирование человеческих отношений на фирме? Поощряете ли Вы подчиненных к сотрудничеству? Каково Ваше личное участие в этом?

Кеэопасность, санитария. 11. Кто несет ответственность за безопасность на Вашем участке? Роль)уководителей групп?

[2. Что Вы делаете ради безопасности? В чем состоят постоянные действия? Каковы достигнутые результаты?

13. Имеете ли Вы связанные с безопасностью проблемы? Их причины? Средства противодействия? Насколько широко они распространены?

14. Чем занимается специалист в данных вопросах? Насколько его дея тельность способна помочь? Что еще он должен сделать?

15. Имеете ли Вы какие-либо комментарии или предложения относитель но безопасности?

16. Нет ли у Вас каких-либо комментариев относительно медпункта? Ти пов предлагаемых услуг? Вежливости?

Формы общения работников (коммуникации).

17. Каким образом Вы доводите информацию до своих работников? Како ва Ваша обычная коммуникативная деятельность? Частные проблемы?

1 8. Как Вы получаете информацию от подчиненных? Ее каналы и методы? Насколько постоянно используете Вы эти каналы? Показывает ли руководитель заинтересованность в ней? Обеспечивает ли Вас информацией служба управления персоналом?

19. Помогает ли эта служба улучшить систему коммуникации на пред приятии? Какая помощь здесь требуется? Характер обеспечиваемой поддержки?

20. Помогает ли зга служба лично Вам справиться с проблемами комму никации?

Имеющиеся каналы коммуникации.

21. Какие требуются улучшения в этой области?

22. Есть ли какие-либо еще комментарии? Какие-либо изменения или улучшения, которые Вы особенно хотели бы увидеть?

Кадровое планирование.

23. Есть ли у Вас какие-либо планы на будущее по удовлетворению кад ровых потребностей Вашего подразделения? Насколько далеко в будущее устремлены эти планы?

24. Что делает Ваш руководитель для планирования будущих кадровых потребностей? Как эти планы соотносятся с Вашими собственными?

25. Какую роль шрает служба управления персоналом в планировании будущих кадровых потребностей? Вашего участка работы? Предприятия?

Обучение и профессиональный рост.

26. Как производится обучение работников в Вашем подразделении? Кто его производит? Процедуры?

27. Какие изменения или улучшения, по Вашему мнению, следует ввести в процессе тренинга работников? Почему?

28. Какие изменения или улучшения, по Вашему мнению, требуются в от ношении объемов и видов формального (классного) обучения? Почему?

29. Работаете ли Вы со своими подчиненными над улучшением их теку щего мастерства? Ваши действия? Реакция работника? Результаты? Тре буемые улучшения?_____ .

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

30. Работаете ли Вы вместе с подчиненными на предприятии над планами на будущее? Оценки? Ваши действия? Реакция работников? Результаты? Требуемые улучшения?
31. Что делает служба управления персоналом для того, чтобы помочь в решении Ваших учебных проблем?
32. Есть ли какие-либо еше комментарии по данному вопросу?

Практика управления персоналом.

33. Каким образом поступают новые работники в Вашу рабочую группу? Через какие процедуры? Каким образом принимаются решения? Участие в этом службы управления персоналом? Требуемые изменения и основания для них? Перемещения?
34. Как осуществляются повышения и понижения работников?
35. Как осуществляются перемещения кадров в Ваше подразделение или из него?
36. Есть ли у Вас проблемы с увольнениями? (Характер проблем? Воз можные решения? Вклад кадровой службы?)
37. Как Вы используете назначения «испытательных сроков» (продолжи тельность этого периода? Позиция профсоюза?)
38. Как поступаете с неэффективными работниками?

Практика администрирования,

39. Каковы рамки Вашей служебной свободы и ответственности? (Опре деление повышений? Степень авторитета?)
40. Каким образом Вы принимаете решения относительно кадровых по вышений? (Процедура? Играют ли роль заслуги и какую? Информирова ние подчиненных? Синхронность?)
41. Самые большие Ваши проблемы в этой области? (Связаны ли они с работниками? С Вами? С планом?)
42. Помогает ли Вам кадровая служба? Как? (Роль руководителя? Харак тер помощи? Какая еше помощь требуется и почему?)

Полшпика заработной платы.

43. Ваша ответственность в этой области? (Оценка подходов? Требуемые изменения и основания для них?)
44. Какую помощь Вам оказывает служба управления персоналом?

Использование вопросников дает некоторые преимущества, по управлению с неформальным подходом, но все же это слишком простой подход к оценкам. Кроме того, хотя вопросники несложно подготовить, их трудно иногда интерпретировать. Так, три отрицательных результата в одной группе вопросов могут быть не равны трем другим, ибо одни виды деятельности могут быть важнее других. Игнорирование каких-то юридических требований гораздо более серьезно, чем отсутствие рождественского праздника в фирме и т.п.

Кроме того, аудитор часто использует формальные оценочные методы, базирующиеся на статистических данных и подвергает их анализу. Статистический подход может быть значительно более изощренным, чем «вопросник». Полученные статистические данные сравниваются с прошлыми данными по этому же подразделению или с каким-либо еще объектом сравнения. Конечно, количественные взаимосвязи сами по себе еще ничего не оценивают и не объясняют. Важны основания этих связей; статистика лишь указывает, где надо искать проблемы для оценки. Однако и «серые» данные таких исследований уже интересны сами по себе и могут внести определенный вклад в оценку.

Оценки текучести кадров и абсентеизма

Текучесть кадров — это чистый результат ухода одних работников и прихода других на работу в организацию. Текучесть может довольно дорого обходиться работодателю. Издержки на текучесть включают: растущие затраты на социальную безопасность и пособия по безработице, оплату промежуточных отпусков, выходных пособий, простоев оборудования, затраты на набор и отбор (стоимость тестов, записей, перемещений), административные расходы. Кроме того, снижается производительность, поскольку требуется время, чтобы «новички» достигли уровня опытных работников, ушедших с производства.

Работники, не приносящие пользы предприятию, должны переучиваться или увольняться и *т.д.*.

Большинство исследователей проблемы текучести приходят к выводу, что работники покидают места, если их потребности не удовлетворяются на этом месте и возможно другое место, которое, как работник надеется, удовлетворит его в большей степени.

В то же время к текучести нельзя подходить однозначно, поскольку процесс текучести кадров выполняет важные позитивные функции: межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, квалификационно-профессионального продвижения кадров, обслуживания внешних и внутренних трудовых перемещений, вызванных техническим прогрессом. Некоторые виды текучести выгодны предприятию, когда уход данного работника не ощущается предприятием, как потеря. Это

может объясняться, скажем, низкой оценкой работоспособности данного индивида.

Кроме того, полное отсутствие трудовых перемещений в организации, в том числе и текучести, приводит к «окостенению» структуры коллектива.

Анализ показывает, что показатели текучести и абсентеизма внутренне коррелируются друг с другом, т.е. если текучесть высокая, то абсентеизм тоже довольно высокий, поскольку оба явления вызываются одними и теми же факторами. В общем, работники сначала проявляют высокий уровень абсентеизма, далее ведущий к повышенной текучести. Таким образом, высокий уровень абсентеизма признак того, что в ближайшем будущем вероятна повышенная текучесть.

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период).

Относительный показатель текучести -- коэффициент текучести кадров — определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относящимся непосредственно к текучести, к среднесписочной численности работников.

Предприятия могут снизить текучесть кадров путем лучшего отбора работников, их ориентации, обучения и вознаграждений, улучшения организации труда и производства, сокращения монотонного, малоквалифицированного труда, устранения несоответствия содержания труда квалификации, индивидуальным особенностям и интересам работников.

Для аудитора важно определить точные причины возникновения текучести. Один из методов состоит в том, чтобы проинтервьюировать работников непосредственно перед тем, как они покинут предприятие, с тем, чтобы попытаться определить, почему они хотят его покинуть («выходное интервью»).

Другие методы включают телефонные или личные интервью спустя несколько недель после расчета. Однако данные, изучаемые всеми этими методами, обычно не слишком надежны.

Абсентеизм приводит к ряду издержек и вызывает практические проблемы. Издержки предприятия включают те виды выплат, которые осуществляются независимо от присутствия или

отсутствия работника. Помимо того, приходится оплачивать внеурочный труд рабочего, который выполняет работу отсутствующего, что обходится дороже. Кроме того, здесь может простаивать дорогостоящее оборудование и падать производительность подразделения.

Стандартные формулы расчета абсентеизма следующие:

число рабочих дней, потерянных за определенный
период из-за отсутствия на работе: среднее x!00%
число работников • число рабочих дней

либо:

общее число пропущенных часов: x!00%
общее число рабочих часов по графику)

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие формы оценок как недовольство и жалобы, высказанные каким-либо образом.

Недовольство — это выражение (в письменной или устной форме) неудовлетворенности или критика со стороны работника менеджеру.

Жалоба — это недовольство, представленное в формальном виде и письменной форме руководству или представителю профсоюза.

Рост количества и серьезность жалоб могут быть сигналом неудовлетворенности, которая, в свою очередь, может повести за собой рост абсентеизма и текучести. Эти факторы служат индикаторами того, насколько успешной является деятельность отдела управления персоналом по созданию условий удовлетворенности работников.

Одним из способов оценки работы служб управления персоналом может быть анализ мнений работников. Такие мнения обобщаются письменно с помощью анкет (обычно в анонимной форме) для выражения реакции работников на кадровую политику работодателя, характеристики работы и т.д.

Существенное увеличение и усложнение кадровой работы вызывает все более широкое применение аудита персонала, чем и оправдывается специфика применяемых в процессе его проведения методов. Аудит персонала позволяет выявить способность организации разрешать социально-кадровые проблемы, оказы-

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

вающие непосредственное влияние на служебную деятельность работников (см. табл. 24).

Таблица 24.

Основные направления анализа качества управления персоналом организации

Направления анализа	Используемые критерии
Анализ кадровой по.чигики	Последовательность, непротиворечивость кадровой политики — соответствие декларируемых целей реальной практике в сфере УП. Соответствие целей кадровой политики и путей их достижения стратегии и целям организации.
Оценка качества основных документов, регламенти-pviouiHX работу персонала	Четкость и точность изложения в докуь^ггах правил и процедур, на основании которых осуществляется управление персоналом, соответствие КЗоТ.
Оценка важнейших формальных правил н процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом	Трудовые показатели работников, эффективность работы организдции, подразделений. Соответствие КЗоТ. Морально-психологический климат в коллективе.
Оценка основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на поведение работников	Состояние трудовой этики (доминирующие моральные нормы и правила поведения). Существующие в организации традиции и ритуалы, оказывающие влияние на поведение работников. Имидж организации в глазах ногребигелсй, клиентов и персонала. Культура производства (состояние производственных и бытовых помещений, чистота и порядок, производственная эстетика).
Оценка показателей, характер изующих качество управления персоналом	Уровень текучести кадров. Морально-психологический климат в коллективе. Удовлетворенность работников работой, отсутствие жалоб и других проявлений не довольства. Приверженность работника своей организации. Трудовые показатели персонала.

Обычно комплексный внешний аудит персонала проводится 3-4 аудиторами и занимает 4-6 месяцев.

Чтобы еще более усилить позиции службы управления персоналом, ей необходимо научиться говорить языком бизнеса, а таким языком являются цифры. Математическая методология требует применения как система, которая служит и как повседневный инструмент мониторинга[1], и как модель для осуществления анализа издержек в процедуре контроллинга.

[1] Мониторинг управления персоналом — способ проведения специальных наблюдений за системой управления персоналом и кадровыми процессами.

ЧАСТЬ V.
КОНТРОЛЛИНГ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. КОНТРОЛЛИНГ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Элементами системы внутреннего контроля экономических субъектов являются внутренний аудит и управленческий контроль. Внутренний контроль создается для упорядоченного и эффективного ведения дел, обеспечения соблюдения политики руководства, охраны активов, обеспечения полноты и точности документации и всей внутрифирменной информации о производственно-хозяйственной и финансовой деятельности. Реализация целей управления в системе внутреннего контроля возложена на:

- организационно-технический механизм (включающий процедуры контроля, внутреннюю регламентирующую нормативную документацию и т.п.);
- специальные контрольные подразделения — управления (отделы) внутреннего аудита.

Организация системы внутреннего контроля прерогатива самого экономического субъекта.

В настоящее время некоторые экономические субъекты (по образцу фирм ФРГ) создают у себя подразделения контроллинга и назначают контроллеров. Основные функции этих подразделений и самих контролеров можно охарактеризовать как «управление управлением», т.е. это координация, согласование, контроль, упорядочение и подготовка информации для руководства в виде, удобном для принятия управленческих решений.

Необходимость появления на современных предприятиях контроллинга можно объяснить:

- повышением нестабильности внешней среды, выдвигающим дополнительные требования к системе управления предпри ятием:
  - *S* смешение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
  - •*S* увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;
  - *S* необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;
  - •*S* необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций;
- усложнением систем управления предприятием требует ме ханизма координации внутри системы управления;
- информационным бумом при недостатке релевантной (суще ственной, значимой) информации требует построения специ альной системы информационного обеспечения управления;
- общекультурным стремлением к синтезу, интеграции раз личных областей знания и человеческой деятельности.

Слово контроллинг произошло от английского to control — контролировать, управлять, в англоязычных источниках термин «контроллинг» практически не используется (в Великобритании и США укоренился термин «управленческий учет»).

Основополагающий элемент системы контроллинга на предприятии - - управленческий., учет. Зачастую само понятие контроллинга ассоциируется с понятием управленческого учета, но это не совсем верно. Основная задача управленческого учета - предоставление релевантной информации для принятия управленческих решений. Функции контроллинга включают в себя управленческий учет и планирование, контроль, координацию и выработку рекомендаций для принятия управленческих решений.

Первоначально понятие контроллинга объединяло совокупность задач в сфере учета и финансов, а контроллер был главным бухгалтером. Затем оно получило более расширенное толкование

и стало включать вопросы финансового контроля и лучшего использования финансовых средств и источников. В настоящее время контроллинг можно определить как «систему управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности фирмы, т.е. в экономическом отношении, с некоторой долей условности, как систему управления прибылью предприятия.»[1]

Основная цель контроллинга - - ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием. Для этого контроллинг обеспечивает:

- координацию управленческой деятельности по достижению целей предприятия;
- информационную и консультационную поддержку принятия управленческих решений;
- создание и обеспечение функционирования общей информа ционной системы управления предприятием;
- обеспечение рациональности управленческого процесса.[2]

Контроллинг в экономическом смысле — это наблюдение и управление, но поскольку эффективное наблюдение и управление невозможны без постановки целей и планирования мероприятий по реализации этих целей, то контроллинг содержит комплекс задач по планированию, регулированию и наблюдению. Задача контроллинга — путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие решений и необходимые действия (см. рис. 44).

Контроллинг — это система управления достижением целей предприятия, т.е. управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц. Служба контроллинга стремится так управлять процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей, чтобы по возможности исключить ошибки, отклонения и просчеты как в настоящем, так и в будущем.

[1] Предисловие В.Б. Ивашкевича к книге: Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. М., 1992. С.S,

[!] Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Анань кина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкипа и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной.М., 1999. С.7-8.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)



Рис. 44. Схема осуществления контроллинга

Контроллинг — это система регулирования затрат и результатов деятельности, помогающая в достижении целей предприятия, позволяющая избежать неожиданностей и своевременно включить красный свет, когда экономике предприятия угрожает опасность, требующая принятия мер по противодействию.

Контроллинг — система, позаимствованная у природы — служит поддержанию необходимого равновесия (например, температуры, влажности, обеспечения энергией — в природе или прибыли, дохода, производительности и т.д. — в экономике). Равновесие достигается тем, что через определенные промежутки времени заданные величины сравнивают с фактическим состоянием и определяют, не нужно ли вмешательство (противодействующие меры) для достижения необходимого или желаемого состояния, и в случае необходимости осуществляют его.

Заданное состояние экономики предприятия определяет планирование, фактическое положение дел отражается в текущей отчетности. Поэтому **сопоставление плановых и фактических показателей — сердцевина системы контроллинга.** 366

Основная конечная цель любого коммерческого предприятия — получение прибыли (контроллинг можно назвать **системой** управления прибылью предприятия). Но в некоторых случаях цели предприятия могут быть и иными, — например, завоевание доли рынка, устранение конкурентов. Тогда контроллинг ориентирует усилия предприятия в направлении этих целей, хотя конечная цель та же — получение прибыли.

Находясь на пересечении учета, информационного обеспечения, контроля и координации, контроллинг занимает особое место в управлении предприятием. Он связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует их, причем не подменяет собой управление предприятием, а лишь переводит его на качественно новый уровень. Контроллинг (управление предприятием) своеобразный механизм саморегулирования на предприятии, обеспечивающий обратную связь в контуре управления.

Контроллинг в первую очередь занимается управлением прибылью предприятия, поэтому в фокусе его внимания доходы и затраты: их виды, места возникновения и принципы управления ими. За размеры доходов и затрат на предприятии отвечают руководители различных служб и подразделений. Таким образом, **важнейшими объектами контроллинга прибыль (доходы и затрать!) и «центры ответствеи-ности» .**

На первой стадии внедрения системы контроллинга его инструментарий своевременно сигнализирует, возникают ли и где именно негативные отклонения, чтобы своевременно принять противодействующие меры. Но это лишь начало. В итоге контроль и управление со стороны уступают место самоконтролю и самоуправлению, главная задача которых повышение ответственности каждого отдельного работника.

Контроллинг часто выполняет функции внутреннего контроля на предприятии, контроля экономичности работы его подразделений и организации в целом. Обычно его система не включа-

Центр ответственности — это сегмент внутри предприятия, во главе которого стоит ответственное лицо, принимающее решение. Деление предприятия па центры ответственности —• фундамент для создания па предприятии системы управленческого учета, важнейшего эпсмснта всей системы контроллинга.

ет по отношению к этим подразделениям возможности и права принятия решений, указаний и санкций. В отличие от ревизии и аудита он ориентируется на текущие результаты деятельности и не связан с документальной проверкой, необходимостью выхода на места совершения хозяйственных актов и операций.

Только ясные и понятные системы информации и управления ведут к тому, что руководство фирмы и сотрудники, ответственные за определенную долю в общем результате, видят конкретную цель, имеют возможность проследить степень выполнения намеченного и тем самым укрепляют мотивы для увеличения своего вклада.

Существует тесная взаимосвязь контроллинга и маркетинга: контроллинг — это активное управление прибылью, а маркетинг — активная борьба за достижение прибыли. На рис. 45 показаны основные виды контроллинга.

ВИДЫ ШНТРОЛИНГА



Рис. 45. Классификация контроллинга

«Контроллинг — это концепция, направленная на ликвидацию «узких мест», ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов.»'. Ориентация на решение проблемы «узких мест», характеризуется поиском и нахождением недостатков, оперативных «узких мест» результатов деятельности фирмы, а также стратегических «узких мест» экономического роста. Оперативные «узкие места» результатов — недостатки, нехватка, лимитирующие факторы ресурсов в достижении фирмой основных финансовых результатов: прибыли, суммы покрытия и т.п.; стратегические «узкие места» экономического роста — глобальные проблемы на пути развития предприятия или фирмы, вызванные технологическими, климатическими или другими глобальными изменениями. В системе методов оперативного и стратегического контроллинга[1] необходимо отслеживать изменения на рынке, чтобы своевременно начать адаптацию к новой ситуации. Анализ отклонений без поиска виновных позволяет определить мероприятия, которые необходимо провести для того, чтобы, несмотря на существующие отклонения, постараться выполнить годовой план.

Служба контроллинга разрабатывает советы для перспективного развития предприятия; она является противоположностью так называемого менеджмента «по призыву». Когда «смотрящий назад» бухгалтерский учет преобразуется во «впередсмотрящий», а исчисление результатов деятельности предприятия перейдет из сферы фактических в сферу прогнозируемых, ожидаемых показателей, служба контроллинга становится необходимой. Появляется возможность для активного управления реализацией и прибылью на основе учета полных затрат и учета сумм покрытия. Координация маркетинга, контроллинга, финансовых и информационных служб позволяет создать единую службу менеджмента и информации с целью обеспечения долго-
.рочного существования предприятия. Концепция контроллинга различает качественно и количест-
енно ориентированный контроллинг. В отличие от количественного качественный контроллинг ориентируется не только на материальные факторы, но и на нематериальные, строит управление не только на основе числовых показателей, но и на основе общей руководящей цели, ориентируется не только на максимизацию прибыли и количественный рост, но и на обеспечение

Цель оперативного контроллинга — создание системы управления достижением текущих целей предприятия, а также принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты — прибыль. **Цель стратегического контроллинга** — обеспечение выживаемости предприятия и отслеживание движения предприятия к намеченной стратегической цели развития.

' Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. / Пер. нем. М., 1993. С, 10.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

долговременное™ существования и качественный рост, занимается не только управлением прибылью, но и управлением потенциалом. Качественный контроллинг имеет идею оптимизации прибыли вместо ее максимизации.

Рассмотрим технологию контроллинга. Концепция контроллинга функционирует, если планирование прибыли осуществляется ежемесячно. Сопоставляя показатели плана с данными учета, можно из месяца в месяц контролировать, придерживаетесь ли вы плана и вправе ли рассчитывать на достижение поставленной цели и суммы запланированной прибыли за год. Управление прибылью следует осуществлять на основе расчета сумм покрытия. Только такой расчет поможет четко и однозначно выделить из общих величин оборота (выручки) и затрат отдельные показатели, которые необходимы для управления прибылью.

Контроллинг - - поставщик информации, необходимой для функционирования системы управления на предприятии. Информация — это совокупность сведений, уменьшающих степень неопределенности. Поэтому информация, которую поставляет система контроллинга, должна отвечать следующим требованиям: " достоверность; « полнота;

- релевантность (существенность);
- полезность (эффект от использования информации должен превышать затраты на ее получение);
- понятность;
- своевременность;
- регулярность.

При определение системы показателей контроллинга необходимо соблюсти следующие требования :

- объем показателей должен быть ограничен;
- показатели должны содержать данные по всему предприятию в целом, а также по все его подразделениям;

[1] Подробнее по книге: Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Апанькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Даиилочкина и др.; Пол ред. Н.Г. Данилочкиной. М, 1999. С.15.

- выбранные показатели должны быть динамичными и пер спективными и сопоставимыми (обеспечение возможности сопоставления данных по периодам, по предприятиям и т.д.)
- показатели должны иметь характер раннего предупреждения.

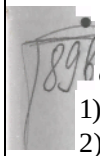
Анализ выбранных подконтрольных показателей включает в себя:

- сравнение нормативных и фактических значений с целью выявления отклонений;
- выявление причин и виновников отклонений;
- определение зависимости между полученными отклонения ми и конечными результатами деятельности предприятия;
- анализ влияния полученных отклонений на конечные резуль таты.

Построение системы контроллинга на предприятии требует соблюдения следующих условий:

- цели должны быть согласованы и документально отражены;
- целевая ориентация;

ориентация на результаты (прибыль).



_ Внедрение системы контроллинга требует проведения 8 обязательных этапов подготовительных работ:

1) дифференциация видов затрат;
2) определение второго уровня отчетности[1];
3) организация учета доходов и затрат;
4) разработка годового плана;
5) осмысление цели;
6) составление планов для отдельных подразделений;
7) планирование в поквартальном разрезе;
8) расчет основных показателей для калькуляции.»[2]

Контроллинг в системе управления персоналом организа ции ставит целью поддержку планирования, управления, кон троля и информационного обеспечения всех мероприятий в об ласти кадрового хозяйства (см. рис. 46).

Т.е. деление предприятия на отдельные учетные единицы (максимально 5) и назначение ответственных за отдельные результаты.

Манн 1'., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. М., 1992. С.58.

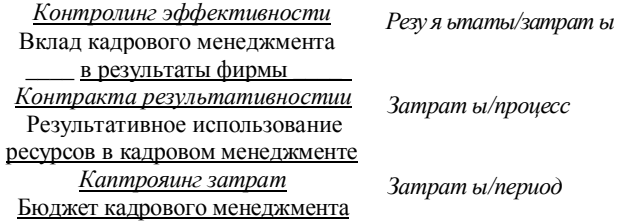


Рис. 46. Три уровня контроллинга персонала

Кадровый контроллинг и кадровое планирование

Без контроля кадровое планирование не может быть успешным. При этом контроль нельзя путать с надзором над людьми в организации. Этот контроль нельзя также понимать и применять как выражение недоверия по отношению к сотрудникам. Контроль — как функция руководства всегда направлен на конкретные задачи — составная часть целенаправленного процесса принятия кадровых решений.

Первейшей задачей контроля — фиксация результатов кадрового планирования. За сопоставлением запланированного и полученного результатов следует анализ отклонений и разработка мероприятий по корректировке. В соответствии с этой интерпретацией кадровый контроль — это регулярная и исключительная фаза процесса принятия кадровых решений.

Наряду с задачей информационной поддержки кадрового планирования кадровый контроль в рамках общего организационного контроля направлен на оптимизацию использования персонала в организации. Контроль дает информацию для отчетности и позволяет документировать соблюдение трудовых и социально-правовых норм.

Необходимо дифференцировать различные аспекты контроля в кадровом деле. Контроль может касаться, с одной стороны, самих кадровых процессов, а с другой — их результатов. Здесь должны приниматься во внимание, не только глобальный, выходящий за рамки отдельных функций процесс принятия кадровых решений но и процессы принятия решений в пределах отдельных кадровых подсистем (функций), а также их результаты.

Расширение традиционного понимания кадрового контроля корректирующего типа дает кадровый контроллинг. Функция контроллинга состоит в координации целеполагания, планирования, контроля и информации. Координационная задача становится все более значимой, так как кадровая работа с ее функциями становится все более комплексной и многогранные взаимозависимости целей и средств требуют целенаправленного согласования. Кадровый контроллинг уходит от предписательного характера традиционного контроля и сам активно участвует в кадровом планировании.

Цели кадрового контроллинга:

- поддержка кадрового планирования;
- обеспечение гарантии надежности и повышения качества информации о персонале;
- обеспечение координации в рамках функциональных подсис тем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации (на пример, подсистеме управления производством и т.п.);
- повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков для кадро вой работы и т.д.

Задачи кадрового контроллинга: создание кадровой информационной системы; анализ имеющейся информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы; проверка эффективности отдельных кадровых подсистем (функций), особенно в контроле и анализе кадровых издержек. На практике для наглядности кадрового контроллинга используются детализованные перечни задач. Одним из примеров может служить табл. 25.

Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

Основная идея контроллинга персонала — введение обоснованных (необходимых и достаточных) плановых значений показателей по всем элементам системы управления персоналом. Контроль отклонения от них «автоматически» выявляет узкие места. Наличие хорошо поставленного учета этих показателей позволяет оперативно реагировать на быстро меняющуюся в ус-

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

ловиях современного рынка ситуацию. Анализ показателей контроллинга персонала и наличие обоснованных нормативов позволяет планировать ситуацию как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Таблица 25.

Детализованный перечень задач кадрового контроллинга

№ п'ii	Наименование задач
	Создание ситемы кадрового планирования и контроля
	Выбор метода и процедур
	Определение порядка и проведения планирования
	Определение основных требований по составлению плана и контро лю за ним
	Определение внешних и внутренних предпосылок плана
	Создание кадровой информационной системы Определение потребности в информации Участие в создании системы информации о рабочих местах Участие в создании системы оценки кадров
	Создание информационной системы для учета внешних и внутрен них изменений, имеющих значение для планировалия
	Иерархический анализ потребности в информации
	Определение получателей информации
	Оформление содержания кадровой отчетности
	Координация кедрового планирован я
	Подготовка заседаний по планированию
	Проведение обсуждений плана с руководителями экономических служб
	Проверка соблюдения заданий, установленных кадровым планированием по всей организации Обобщение отдельных планов в отраслевые планы Согласование кадрового планирования с другими частными планами организации
	Проведение контроля за выполнением планов
	11редложенис мер по устранению отклонений от планов
	Проведение иследований по эффективности планов
	Выполнение функции кадрового аудита
	Проверка применяемых в кадровом деле методов, моделей и процес сов с точки зрения их экономической и социалбной эффективности
	Проверка способности ответственных сотрудников правильно ис пользовать инструментарий кадрового управления
	Проведение внутренних и внешних сравнительных оценок эффек тивности работы с кадрами в организации
	Ведение системы кадровой информации
	Составление отчетов по кадрам

В рамках контроллинга уже разработаны дифференцированные системы показателей. Так, в последнее время проводится регистрация неявки персонала на работу для принятия мер по планомерной борьбе с прогулами. Эта же система в других условиях может применяться для улучшения организации рабочего времени, проверки систем стимулирования, переориентации мероприятий по развитию персонала, а также в области внутрифирменных коммуникаций.

Увеличение возможностей сбора данных повышает и риск их обесценивания. Поэтому необходимо четко выявлять связи между показателями и целями кадрового хозяйства. В табл. 26 приведены основные понятия системы управления персоналом и их применение в контроллинге.

Таблица 26.

Основные понятия, связанные с управлением персоналом и их применение в контроллинге персонала

Фу нкии о нал ь ны е элементы	Дополнения к существующим понятиям и методам
Характеристики персонала	Создание базы данных: • Професс но граммы • Карты трудового потенциала
Подбор персонала	• Методики оценки трудового потенциала • Отбор персонала на основе сравнения
Планирование численности	• Метод анализа предельных издержек на персонал и предельного дохода
Расстановка персонала	• Минимизация нереализованных возможностей персонала
Аттестация	• Разработка аттестационных таблиц на базе оценки способностей и вклада работника • Мониторинг
Оценка индивидуальных результатов	• Рост реализованного трудового потенциала • Индивидуальная продуктивность (производительность)
Оплата труда	• Как функция роста реализации трудового потенциала и индивидуальной производительности • Методы анализа источников оплаты труда и расчеты их величины • Максимизация индивидуального дохода

Функциональные элементы	Дополнения к существующим понятиям и методам
Планирование карьеры	• На базе аттестации
Инвестиции в человеческий капитал	Методы оптимального управления инвестициями в человеческий капитал
Мотивация	Концепции мотивации, способствующие росту реализованного трудового потенциала и минимизация нереализованных возможностей персонала
Контроллинг	Анализ прибыли при различных вариантах кадровой политики

Особое внимание следует обращать на качественные параметры. Возрастает роль внутрифирменных опросов, которые помогают установить степень удовлетворенности персонала.

Концепции контроллинга персонала должны развиваться в следующем направлении: от приоритета контроллинга издержек к контроллингу **эффективности,** когда затратные показатели (например, количество часов на повышение квалификации) будут сопоставляться с показателями «выпуска» (например, результатами обучения). Возросшая ориентация на увеличение стоимости предприятия приведет к созданию новых методов оценки человеческого капитала. В этом плане потребуется решать не только методологические, но и этические вопросы оценки работы людей.

В связи с кадровым контроллингом следует учитывать проблему приемлемости и защиты данных. Опасность злоупотребления ими возрастает с повышением сложности контроллинга и с увеличением количества людей, имеющих доступ к данным.

Итак, контроллинг персонала нацелен на учет и контроль за затратами на персонал , а также на оптимизацию этих затрат.

5.2. ЗАТРАТЫ НА ПЕРСОНАЛ И ИХ СТРУКТУРА

Издержки, связанные с формированием, развитием и использованием трудового потенциала, весьма многообразны. Классификация их позволяет рассматривать конкретные затраты под различным углом зрения, понять роль каждого их вида. Тогда управление персоналом приобретет более целенаправленный характер.

В качестве классификационных признаков принимаются:

- фазы процесса воспроизводства;
- уровень подхода;
- целевое назначение;
- источники финансирования;
- характер затрат;
- время возмещения.

Такая классификация представлена на рис. 47.

В соответствии с классификацией по фазам процесса воспроизводства, затраты относят к формированию («производству») квалифицированной рабочей силы, ее перераспределению и использованию.

Если статьи затрат на производство рабочей силы не вызывают затруднений в своей расшифровке, то последующие две требуют определенных разъяснений. Фаза распределения рабочей силы на уровне предприятия реализуется в ограниченных масштабах и связана с возможными перемещениями собственных работников в порядке перевода в другие структурные подразделения, находящиеся в других регионах, с затратами на привлечение рабочей силы со стороны (затраты на проезд, подъемные и суточные для молодых специалистов и других работников и т.п.).

Что касается расходов на рабочую силу на стадии потребления, то здесь следует выделить фонд заработной платы (ФЗП), а

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

также выплаты и льготы из поощрительных фондов предприятия, не учитываемые в ФЗП, но увеличивающие доход работников. Сюда относятся также затраты, связанные с поддержанием рабочей силы в состоянии дееспособности (на медицинское обслуживание, технику безопасности, социально-бытовое обслуживание и т.п.), а также на социальную защиту и социальное страхование.

Спорным, однако, остается вопрос об отнесении к затратам на рабочую силу расходов на создание условий для высокопроизводительного труда, на мероприятия технического и организационного характера (затраты на организацию рабочих мест, их оснащение, организацию качественного обслуживания и т.д.). Дело в том, что к затратам на рабочую силу относятся лишь затраты, имеющие непосредственное отношение к человеку, направленные на увеличение его способности к труду, на повышение производительности за счет квалификации, развития способности, мотивации и т.п.

Отнесение затрат к той или иной фазе воспроизводства рабочей силы имеет больше теоретическое значение. На практике эти три фазы тесно связаны и затраты, осуществленные на одной из них, прямо или косвенно (через другие) благоприятно скажутся на конечном результате — трудовом потенциале предприятия.

Через рациональное потребление рабочей силы можно рассчитывать на получение прибыли, одного из источников средств на дальнейшее развитие рабочей силы как в качественном, так и в количественном отношении.

Аналитические расчеты затрат на персонал на уровне предприятия в условиях действующей системы учета — дело весьма трудоемкое. Перечень затрат, включаемых в себестоимость, позволяет конкретизировать группы затрат, имеющих ту или иную целевую направленность, и получить четкую картину в отношении источников финансирования. Вместе с тем формы бухгалтерской отчетности не содержат обобщенных показателей затрат на рабочую силу, в связи с чем необходима работа с документами первичного учета.

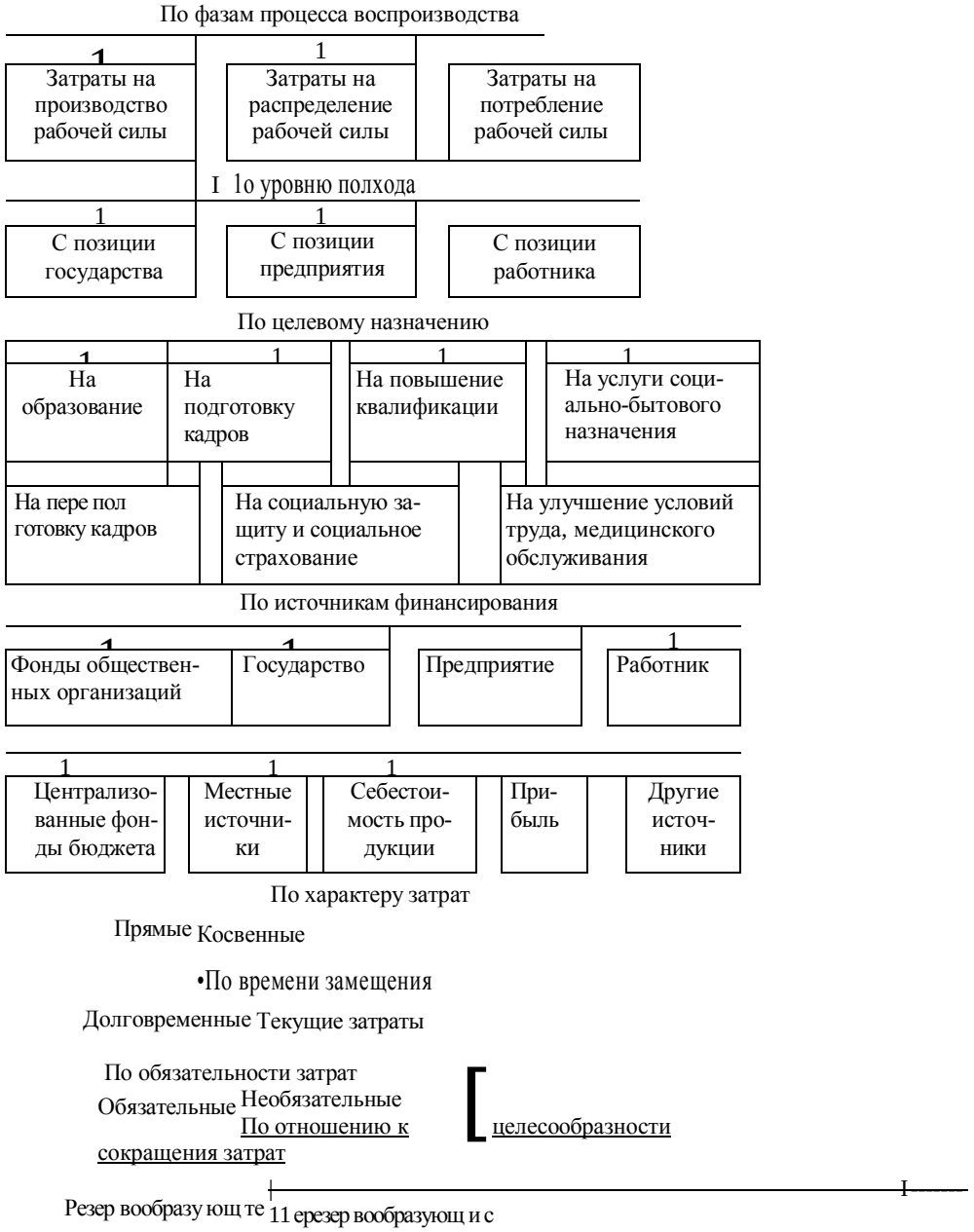


Рис. 47. Классификация затрат предприятия на персонал

Выбор источника финансирования для предприятия имеет большое значение. Включение затрат на рабочую силу в себестоимость гарантирует их возвращение после реализации продукции. Финансирование из прибыли в настоящее время весьма проблематично, так как вызовет сокращение средств на оплату труда и поставит предприятие перед жесткой дилеммой: или заработная плата работникам предприятия сейчас или увеличение дохода от более квалифицированной рабочей силы в будущем, если потратить часть прибыли на подготовку кадров и повышение квалификации.

При делении затрат на персонал на обязательные и необязательные для целей анализа кадровой политики предприятия особый интерес представляют последние. Через их регулирование предприятие в соответствии со своими целями может оказывать воздействие на поведение работников, обеспечивая увеличение производственного результата.

Классификация по признаку возможности и целесообразности сокращения затрат (на резервообразующие и нерезервообразующие) выявляет проблему, суть которой в следующем. Как и другие виды производственных издержек, затраты на персонал — составная часть себестоимости продукции. А сокращение себестоимости выступает важным фактором увеличения прибыли. Отсюда напрашивается вывод: обеспечивая систематическую экономию средств на персонал, предприятие тем самым добивается увеличения прибыли. Однако при этом не учитывается, что многие затраты на персонал, по своей сути капиталовложения принесут отдачу на протяжении длительного периода и их сокращение приведет к негативным последствиям, ущерб от которых превысит сами затраты.

Формирование на предприятии специального амортизационного фонда позволило бы разрешить эту проблему.

Кроме издержек предприятия на персонал, управление персоналом связано с издержками содержания самой кадровой службы, реализацией ею функции управления.

Поскольку работники службы — часть коллектива предприятия, то в общих затратах учтены и затраты, касающиеся непосредственно них. К ним следует добавить лишь материальные

затраты и эксплуатационные расходы на содержание кадровой службы (как часть общезаводских расходов) или, если потребуется анализ эффективности работы кадровой службы, к материальным и эксплуатационным расходам на ее содержание добавить часть общих затрат на персонал, приходящуюся на работников кадровой службы.

По характеру расходы на 'рабочую силу у работодателей складываются из прямых и косвенных затрат. Прямые затраты~5 $ обычно связаны с оплатой отработанного времени или выполненного объема работ. Косвенные затраты обусловлены необ—C2\ ходимостью возмещения дополнительных расходов по выплате страховых взносов в социальные фонды, в том числе в фонды/.* защиты от безработицы, в связи с преждевременным выходом на (пенсию, выходных пособий уволенным; по оплате неотработанного времени (ежегодных отпусков, больничных листов, праздничных дней); по оплате дополнительных расходов в виде премий к отпуску, тринадцатой-четырнадцатой зарплаты, расходов в столовой, поликлинике; по оплате профессиональной подготовки работников; по оплате подоходного и других налогов; по возмещению расходов на жилье для работников. Их относительно высокая величина может быть сопряжена с повышением профессионального уровня работников, улучшением социальных условий труда, что следует рассматривать как меры по реализации активной кадровой политики (см. рис. 48).

Составные элементы косвенных затрат на рабочую силу работодателей неодинаковы. Их сопоставимость достигается путем сравнения доли косвенных затрат в совокупных расходах на рабочую силу, исчислением затрат на одного занятого работника или за один отработанный человеко-час.

Основные составляющие издержек:

- базовая заработная плата — включает должностные оклады и выплаты по часовым тарифным ставкам;
- переменная заработная плата — выплаты рабочим-сдельщикам, комиссионные, аккордная заработная плата;

  все виды премиальных, включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии за выполнение отдельных заданий;

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

доплаты и надбавки к заработной плате (доплаты за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни, надбавки за сменность, непроизводственные премии); оплата неотработанного времени (ежегодные отпуска, праздничные дни, время болезни);

взносы в фонд страховых пособий (страхование жизни, страхование по болезни и несчастным случаям); стоимость социальных льгот, затраты на медицинское обслуживание, бесплатное питание, предоставление бесплатных услуг, взносы в фонд пенсий по старости и т.д. К данной категории относятся издержки на все льготы, как установленные законодательством, так и предоставляемые организацией в дополнение к требованиям закона;

. взносы в фонды социального страхования, установленные законодательно, т,е. в государственные системы социального обеспечения, страхования по безработице, действующего в федеральных органах, компенсации работникам, страхования по временной нетрудоспособности и т.д.;

- издержки организации на уплату государственных и местных налогов на заработную плату и занятость;
- затраты на найм, пополнение и обучение персонала;
- расходы, не связанные с денежными стимулами (например, расходы на мероприятия, касающиеся гуманизации труда);
- расходы на работу с персоналом (например, расходы на ин формационные системы, заводскую газету, на службу жалоб и предложений; расходы на содержание отдела кадров и т д.);
- другие выплаты (выходные пособия, дополнительная по мощь безработным и т.д.).

Расходы на содержание персонала — расходы, которые предприятие платит за работу (труд) — выступают в виде выплаты денежных вознаграждений, дополнительных расходов на содержание персонала, осуществляемых в соответствии с действующими законами и тарифными соглашениями, или добровольных социальных услуг предприятия.

Прямые затраты — почасовая ставка заработной платы — четко привязаны к отработанному времени и могут быть снижены путем сокращения числа рабочих часов, т.е. они прямо пропорционально зависят от времени, затраченного на работу. В связи с этим данный вид издержек рассматривается как переменный.

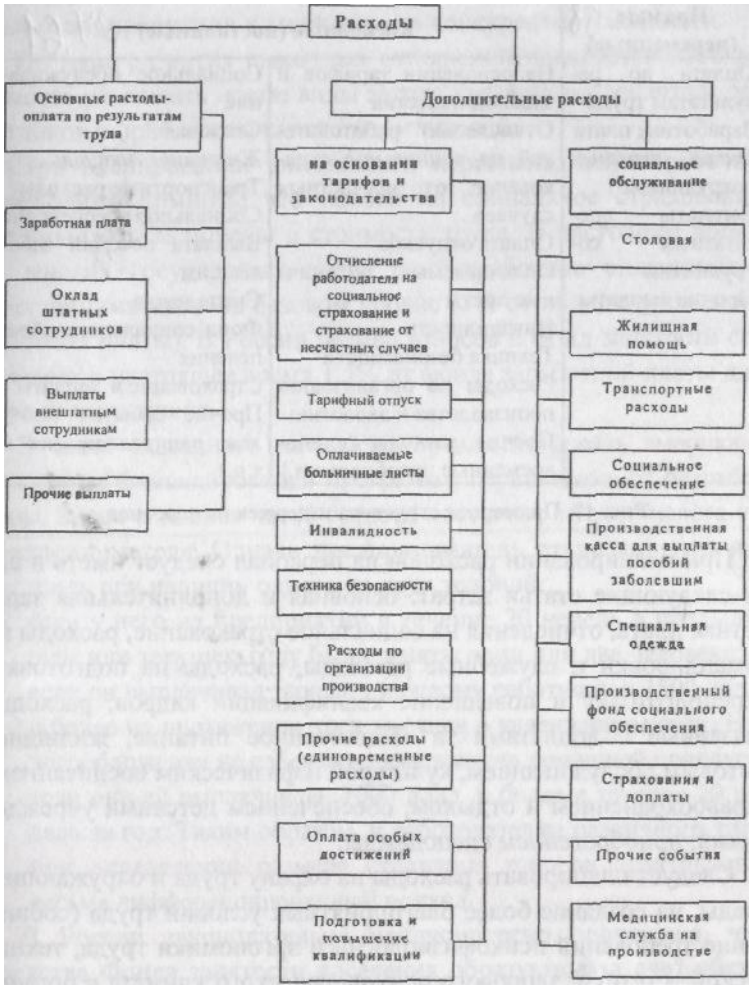


Рис. 48. Направление затрат на персонал

-

освениые расходы в подавляющем своем составе не находятся в прямо пропорциональной зависимости от отработанного времени. Эти затраты определяются в расчете на одного работника и в значительной степени не зависят от времени, затрачиваемого работником на труд. Этот вид затрат получил также на-

звание постоянных (или квазипостоянных) издержек. Структура г издержек на персонал приведена на рис. 49.

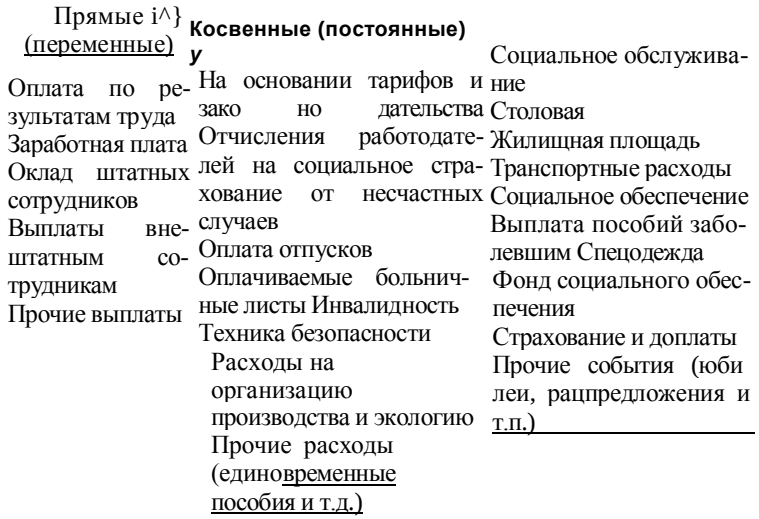


Рис. 49. Примерная структура издержек на персонал

При планировании расходов на персонал следует иметь в виду следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами за общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды.

Следует планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики, здорового психологического климата в организации), расходы на создание рабочих мест.

Если текучесть кадров большая, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растет размер оплат сверхурочных работ, увеличиваются брак и простои, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность. Все это повышает расходы, связанные с персоналом, приводит к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности.

По мере развития рыночных отношений появляется необходимость учитывать новые виды затрат, связанных с участием работников в прибылях и капитале организации.

При планировании численности персонала, найме рабочих необходимо помнить, что налоги на социальное страхование должны быть включены в стоимость труда. В настоящее время во многих государствах налог по безработице оплачивается предпринимателем на базовом уровне (3% от общего уровня заработной платы). В России размер взносов в фонд занятости составляет в настоящее время 1,5% от фонда заработной платы для всех плательщиков.

В свете сказанного интересно проанализировать американский опыт финансирования программы страхования от безработицы. Здесь основная часть средств поступает за счет налога на предпринимателя. Однако предприниматель отчисляет этот налог лишь при наличии одного из двух условий:

1) если у него на предприятии в течение 20 недель в предыдущем или текущем году были заняты один или два человека;
2) если он выплачивал зарплату каждому работнику в 1500 долл. и более на протяжении трех месяцев в календарном году. На логообложения не избежали даже хозяева домашней прислуги, если они ей выплачивали 1000 долл. и более в течение 20 недель за год. Таким образом, к работодателям различного типа при определении размера страховых взносов практикуется весьма дифференцированный подход.

В России законодательно предусмотрено положение, что средства Фонда занятости населения образуются за счет обязательных страховых взносов работодателей и взносов с заработной платы работника. Однако фактически плательщиками взносов являются только работодатели (предприятия, организации и другие хозяйствующие субъекты).

Различие в характере издержек, включаемых и не включаемых в заработную **плату, является** *важным для принятия решений по управлению персоналом.*

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Так, издержки, связанные с наймом и профобучением новых работников, диктуют необходимость выбора определенной стратегии в этой деятельности. Организации, придерживающиеся стратегии, нацеленной на найм высокооплачиваемых работников, привлекают сразу много кандидатов на каждую вакансию, чтобы расширить возможности выбора наиболее профессионально подготовленного и опытного работника. Выплачивая высокую заработную плату, они избегают прямых и косвенных издержек, связанных с наймом неопытных работников. Организации, следующие стратегии, направленной на найм низкооплачиваемых работников, смогут привлекать только малоопытных кандидатов и должны быть готовы к затратам на профобучение и к риску потерять работника, повысившего свою квалификацию, в связи с его уходом к предпринимателю, предлагающему ему более высокую заработную плату. Таким образом, экономя на зарплате низкооплачиваемого работника, организация вынуждена больше средств тратить на его образование и на найм новых работников.

Рассмотрение человеческого ресурса как одного из видов основных фондов предприятия позволяет говорить о *затратах на программы развития человеческих ресурсов и повышение квалификации как об амортизационных отчислениях*, соответственно включаемых в стоимость вновь созданного продукта.

Этап 0. ***Затраты на профориентацию.***

На этом этапе осуществляется профессиональная ориентация и обучение в учебных заведениях будущих специалистов и квалифицированных рабочих. Это дорогостоящий этап; финансируется в настоящее время преимущественно из средств государственного бюджета. Однако в последнее время наметился рост числа обучающихся за счет собственных средств или за счет фирм-работодателей.

Этап I. *Затраты на поиск и паем персонала.*

Затраты имеют постоянный характер, так как связаны с систематической работой кадровых служб по планированию персонала, разработке первичной документации, тестовых программ для соискателей, а также с заключением договоров с учебными заведениями, службами занятости, специализированными кадро-

выми агентствами и т п. В денежном эквиваленте они, как правило, равны 2-3 размерам заработной платы по соответствующей вакансии (в расчете на одного работника).

Этап П. *Затраты на персонал в период адаптации.*

Данная категория затрат обусловлена оплатой труда вновь принятого работника. Как правило, это период испытательного срока (2-3 месяца). Размер этого вида затрат несколько ниже (на 30-40%) предполагаемых впоследствии затрат на оплату труда, что обусловлено «вхождением в должность» вновь принятого работника, его социальной и психологической адаптацией. Окончание периода адаптации работника должно соответствовать началу окупаемости инвестиций в персонал.

Этап III, *Затраты на персонал в период накопления потенциала роста.*

Размер затрат соответствует затратам на оплату труда Однако на этом этапе профессионализм сотрудника недостаточен для получения работодателем прибавочного продукта, формирующего прибыль

Этап IV. *Затраты на персонал в период достижения професси онализма.*

Размер данных затрат складывается не только из затрат на оплату труда, но и затрат на различного рода мотивацию и стимулирование труда для поддержания производительности профессионала, что возможно за счет части дополнительной прибыли, получаемой вследствие высокой технологичности выполняемые работ, ресурсной экономии, инновационного подхода соответствующего работника. Уровень совокупных затрат рассматриваемого периода существенно ниже возвратной части.

Этап V. ***Затраты на персонал в период обучения, повышения квалификации.***

Данная категория затрат имеет ряд особенностей. Прежде всего затраты должны был соизмеримы с предполагаемыми результатами обучения, для чего необходимо оценить эффективность учебных программ, потребности и возможности обучаемого кон-

тингента Иногда достаточно лишь создать необходимые условия для самообразования и самообучения персонала, а зачастую разработать целостную систему мотивов, чтобы снизить сопротивляемость персонала нововведениям и завлечь на учебные курсы.

Этап VI. *Затраты на персонал в период капитализации знаний вследствие повышения квалификации,*

Размерность затрат сопоставима с *периодом достижения профессионализма* (этап IV). Целесообразен дополнительный элемент стимулирования за использование на практике знаний, навыков, умений, полученных в результате обучения, способствующих-, пре умножению прибыли предприятий. На данном этапе происходит получение максимально возможных прибылей от использования персонала. Увеличение продолжительности данного периода возможно за счет реализации предприятием эффективного мотивационного комплекса, к примеру участие персонала в распределении прибыли, возможно нематериальное стимулирование по системе «кафе» и т.п.

Этап VII. *Затраты на персонал в период снижения и «морального старения» профессионализма.*

Уровень затрат возвращается к *периоду достижения профессионализма* (этап IV) с той лишь разницей, что используемая ранее система мотивации и стимулирования пер стает приносить положительные результаты, а уровень производительности работника снижается в силу опережающего роста научно-технического прогресса и старения накопленных знаний и навыков Следствием этого является снижение объема прибавочного продукта, производимого работником, и, соответственно, получаемой предприятием прибыли. Этапы цикла инвестирования в человеческий капитал в отдельных отраслях экономики могут иметь свои особенности.

Последний этап может быть смещен во времени за счет комплексного развития человеческого ресурса, повышения его квалификации, создания условий для самообразования. Возможный инструмент данной работы — система внутрифирменного образования.

Другой вид затрат, которые несут организации и которые не входят в категорию заработной платы, — это льготы и пособия

персоналу. Они включают отчисления на обязательное социальное страхование и расходы на устанавливаемые самой организацией льготы.

Для управления важно знать адрес тех или иных затрат. С этой целью издержки на персонал можно разбить на следующие семь групп:

1. Издержки на оплату труда:

- платежи - - основная заработная плата, премии, участие в прибыли, оплата сверхурочных, выплаты за заслуги, другие дополнительные выплаты;
- прямые дополнительные льготы - пенсии, страхование жизни, отпуска, автомобиль, талоны на бесплатные обеды, схемы участия в собственности, схемы обеспечения жильем, помощь в жилищном строительстве, образовательные займы;
- издержки, установленные законом, — сборы в национальные страховые и пенсионные фонды, сборы в департамент по об разованию (в виде стипендий), страхование ответственности работодателя.

2. Издержки по набору:

- подготовка спецификаций и объявлений;
- затраты на рекламу;
- отсев заявлений, интервьюирование и переписка с заявите лями;
- отборочные тесты;
- медицинские проверки;
- официальное назначение на должность.

3. Издержки на обучение:

- заработная плата и расходы на учеников и наставников;
- подготовка и поддержание программ обучения;
- учебные материалы, оборудование и помещения;
- низкая эффективность труда учеников до полного окончания обучения.

В соответствии с Положением о составе затрат и письмом Минфина России к расходам на подготовку и переподготовку кадров на договорной основе с учебными заведениями относятся затраты, связанные с оплатой предприятием в соответствии с договором за предоставленные учебными заведениями в процессе

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

подготовки специалистов услуг, не предусмотренных утвержденными учебными программами; за обучение кадров, не прошедших конкурсные экзамены и принятых на обучение по договору; за переподготовку и повышение квалификации кадров.

4. Издержки на перемену места жительства:

- переезд, размещение и довольствие на время перерыва в ра боте;
- помощь в жилищном строительстве;
- оплата общежития.

5. Издержки при увольнениях:

- установленные государством выплаты за сокращение шта тов;
- другие выплаты.

6. Издержки на административное руководство:

- издержки на службу управления персоналом, за исключени ем указанных в других группах.

Иногда довольно трудно сгруппировать все издержки по указанным группам, однако более подробный их анализ позволяет лучше контролировать расходы на персонал организации.

В соответствии с *Планом счетов бухгалтерского учета* переменные затраты на персонал учитываются на счете 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда».

На счете 70 учитываются расчеты с персоналом как со стоящими, так и не состоящими в списочном составе организации по оплате труда (по всем видам основной и дополнительной заработной платы, премиям, пособиям, пенсиям работающим пенсионерам и другим выплатам), а также по выплате доходов по акциям и другим ценным бумагам данной организации.

На счете 70 отражаются также расчеты по внеплановым авансам, выдаваемым в установленном порядке своему персоналу.

Счет 70 имеет два субсчета:

70-1 «Начисленная заработная плата»;

70-2 «Депонированная заработная плата».

Начисление заработной платы отражается по кредиту счета 70 в корреспонденции со счетами затрат (20, 23, 25, 26,28, 33).

Суммы начисленных пособий по временной нетрудоспособности, пенсий и другие, выплачиваемые за счет отчислений на социальное страхование, относятся с кредита субсчета 70-1 в дебет счета 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению».

По дебету субсчета 70-1 отражаются выплаченные суммы заработной платы, премий, пособий по временной нетрудоспособности, пенсий, депонированные суммы, а также суммы удержанных налогов и др. Приведем условный пример (табл. 28 и 29).

Таблица 28.

Определение переменных затрат на персонал

—-	Сумма, руб.	Счета	
		Дт	Кт
Начислена заработная плата:			
рабочим цеха № 1	10000	20	70
ИТР и служащим цеха	1000	25	70
управленческому персоналу завода	2000	26	70
Произведено:			
Начисление "а заработную плату по	2800	20	69
социальному страхованию	280	25	69
Начислено по временной	970	69	70
нетрудоспособности	12000	70	50
Выдано заработной платье в сумме	970	70	50
Выдано пособий по временной нетрудоспособности			

Таблица 29.

Затраты на приобретение персонала и его замену

Элемент затрат	Допущения	Затраты (долл.)
Процесс увольнения работника		
Снижение производительности труда в период, предшествующий увольнению Время, потерянное при обсуждении увольнения	5%-ное снижение в продолжении трех месяцев, четырехдневное отсутствие 3 часа времени уволившегося и 3 часа других; в среднем, 9,6 долл./час	632
Время на собеседование, затраченное интервьюерами	1/2 часа руководителя отдела (21,65 долл. /час) и 1/2 часа специалиста 1 час	16 11
Время на собеседование, затраченное уволившимся	1/2 часа руководителя отдела, 1/2 часа секретаря, 1/2 часа специалиста 1/2 часа конторского персонала (но средней ставке 9,6 долл./час) 5%-ное снижение производительности труда 9 человек в продолжении недели	20 5
Резюмирование собеседования		196
Документальное оформление		942
Снижение морального состояния среди коллег		
ИТОГО		

Элемент затрат	Допущения	Затраты (долл.)
Вакантная должность (3 недели)		
Снижение объема производства	еженедельные потери эквивалентны 16 часам (16х3х10,9)	524
Выплата сверхурочных	1/3 работы выполнялись работниками с нормируемым рабочим днем и 40-часовой рабочей неделей (по 14,4 долл./час) (1/3х3х40х14,4) Остальные 2/3 работы — без оплаты	576
ИТОГО		1100
Наем нового работника		
Подача объявления	одно в местной газете	110
Брошюры (для ознакомления с организацией)	комплект	5
Комиссионное вознаграждение фирме по подбору персонала	22% от годового оклада работника (за каждых 5 нанятых)	998
Проверка рекомендаций	3/4 часа	7
Собеседование	12 час, 45 мин. По средней ставке (9,6 долл./час) и 45 мин. По ставке руководителя	135
Оформление личного дела	3 часа	29
Оформление (внесение в платежную ведомость и другие документы, в память ЭВМ)	1/4 часа	2
Расходы отдела «Человеческих ресурсов»	17 час.	163
ИТОГО		1449
Обучение		
Формальное обучение	15-часовой семинар с 5 слушателями по ставке 50 долл./час (15х50х1/5)	150
время руководителя		
время работника	15 час.	164
Обучение на рабочем месте		
время руководителя	1/3 часа в день, 60 дней	
время помощника, из числа сослуживцев	по 10,9 долл./час	433
Дополнительная нагрузка сослуживцам	20 час. по 10,9 долл./час	218
Снижение производительности труда	в среднем на уровне 30% от нормативной в течение двух месяцев	755
Исправление дополнительных ошибок	20 час. на исправление финансовых документов, 4 часа машинного времени (по 90 долл./час)	578
ИТОГО		2517
ВСЕГО		6008

Аналитический учет расчетов с рабочими и служащими ведется в расчетных, расчетно-платежных ведомостях. На каждого работающего ведется лицевой счет по установленной форме. Аналитический учет депонированной заработной платы осуществляется в книге (карточках) учета депонированных сумм (см. приложение 21).

Расходы на персонал — основа для разработки производственных и социальных показателей организации. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено следующими факторами:

- отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;
- внедрением новых технологий, предъявляющих более высокие требования к квалификации персонала, который становится более дорогим;
- изменением законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов, повышением цен на товары первой необходимости (внешние факторы).

Планирование кадровых издержек, или расходов на персонал, предполагает учет всех количественных и качественных структурных факторов, соответствующих ценовых и тарифных компонентов.

Опыт западных стран показывает, что общие расходы организации, связанные с затратами труда на одного работника, более чем в два раза выше, чем выплаты денежных вознаграждений по труду. Если все расходы по содержанию персонала, состоящие из заработной платы, а также разного рода вознаграждения персонала оценить в 100%, то косвенные расходы на содержание персонала в среднем по промышленности составят также почти 100%.

Соотношение прямых и косвенных затрат на персонал предопределяется уровнем экономического развития страны, ценой рабочей силы в сравнении со стоимостью других первичных факторов производства, профессионально-квалификационным составом занятых и др. Россия на фоне других стран характеризуется сегодня дешевизной рабочей силы, а следовательно, соответствующими затратами по ее использованию (см. рис. 50).

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

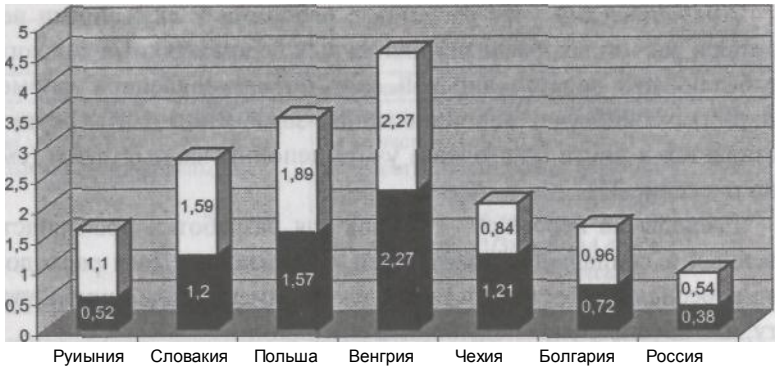


Рис. 50. Структура расходов на персонал в промышленности
(в нем. марках в расчете за один отработанный человеко-час).
По данным; Informfliondiest des Institute
der deutschen irtschaft. 1993. № 2. S.5.

Динамика и доля постоянных и переменных затрат должны оцениваться с позиций соответствия активной политики на рынке труда. Подобные затраты работодателей необходимо, разумеется, поощрять, предоставляя им льготы при выплате страховых взносов (в виде уменьшения размера отчислений либо своеобразного «налогового кредита» при определении сроков уплаты). Особенно в этом нуждаются мелкие предприятия на начальной стадии своего развития.

Регулирование расходов на персонал

Все расходы на содержание персонала регулируются:

1. *Через существующие расходы:*

- ограничение максимального числа работающих;
- прекращение приема на работу;
- активное сокращение персонала.

2. *Через рабочие выплаты:*

- замораживание выплат сверх тарифов;
- пересчет повышения тарифов на внетарифные выплаты;
- корректировка внутренних фондов социального обеспечения.

3. *Через анализ общих расходов.*

4. *Посредством повышения эффективности:*

- одинаковые результаты с меньшим персоналом;
- лучшие результаты, полученные тем же персоналом.

Ряд составляющих расходы элементов обусловлен внешними детерминантами, например, минимально допустимым уровнем заработной платы, что отражено в тарифных договорах, или расходами на социальные нужды (например, взносы работодателей в медицинское и пенсионное страхование). Изменения тарифных договоров в рамках социальных законов повлияют на величину издержек. Следовательно, при планировании расходов на содержание персонала необходимо учитывать такие изменения.

В целом расходы на содержание персонала весьма часто — отрицательный фактор при решении задач повышения эффективности производства.

Вместе с тем в переходный для экономики России период нельзя забывать и о том положительном опыте, который имеется в странах с развитой рыночной экономикой.

Так, по существующим в ФРГ правилам расходы на содержание персонала хотя бы на короткий срок остаются неизменными. Это ограничивает их резкое сокращение. Массовые увольнения в сжатые сроки во многих случаях невозможны из-за законов по защите от увольнений, так что при сокращении числа заказов часто бывают неизбежны расходы, связанные с неиспользованием персонала. Добровольная социальная помощь, если она была однажды оказана, рассматривается сотрудниками как нечто постоянное. Попытка уменьшить ее наталкивается на сопротивление. В отмене расходов на поощрение таится опасность снижения производительности труда из-за ухудшения мотивации сотрудников.

Каким образом можно измерить затраты на персонал? Здесь возможны два подхода. *Первый* — затратный подход, посредством которого организация пытается измерить в денежном исчислении инвестиционные затраты на текущее содержание персонала. Это способ констатации того, во что обойдется организации потеря ее сотрудников.

Суть *другого* подхода - - получить некоторую примерную оценку текущей стоимости персонала. Как правило, это достига-

ется путем оценки текущей стоимости (для компании) отдельного работника, выраженной в рублях, и ее умножают на число лет, в течение которых рабочий, вероятно, останется в качестве рабочей силы. Этот способ направлен на оценку стоимости на основе того, какие затраты придется нести при перемещениях текущего персонала.

Едва ли не каждый может согласиться с тем, что человеческие элементы — наиболее ценный капитал компании. Но сложности и неопределенность перевода неосязаемого мастерства и непредсказуемой будущности в конкретные цифры до сих пор удерживали вложения в персонал на минимальном уровне.

В 60-е годы в США (в Институте социальных исследований Мичиганского университета) разработан *метод экономического анализа и учета человеческих ресурсов (human resources accounting)*. В основе метода -- специальная схема двойного бухгалтерского учета «человеческого капитала». В особых счетах по специально утвержденному перечню учитываются затраты на «человеческие ресурсы», которые в зависимости от содержания либо рассматриваются как долгосрочные вложения, увеличивающие размер функционирующего «человеческого капитала», либо списываются как потери. Устанавливается нормальный «срок амортизации капитала». При таком подходе уход ценного работника из фирмьт, болезнь или преждевременная смерть отражаются на счетах как потеря капитала. Затраты на обучение рассматриваются (по аналогии с затратами на ремонт оборудования) как восстановление первоначальной стоимости капитала (либо добавление стоимости при «модернизации»).

В методическом отношении учет человеческих ресурсов представляет большие сложности, особенно в определении различных нормативов, оценке эффективности вложений. К настоящему времени его применяют немногие компании, но сам принцип соотнесения затрат и результатов в практике работы с персоналом становится общепринятым.

В настоящее время на практике возможно применение *метода, основанного на оценке затрат на приобретение персонала и его-замену*. Условный пример расчета таких затрат приведен в табл. 17.

При определенной условности приведенных расчетов полученные данные указывают на необходимость тщательного анализа и планирования затрат на содержание персонала.

Калькуляция расходов по содержанию персонала — основа деятельности в области планирования, так как позволяет сопоставить фактические и плановые издержки, а также результаты за прошлые периоды.

Калькуляция расходов базируется на видах расходов и местах возникновения затрат на предприятии. Все издержки, вызываемые деятельностью организации, расположены по так называемым *видам издержек:*

- расходы на заработную плату рабочих и оклады служащих;
- дополнительные расходы по содержанию персонала;
- энергетические расходы;
- расходы по техническому обслуживанию и ремонту;
- вспомогательные и производственные материалы;
- транспортные расходы;
- расходы на охрану окружающей среды;
- амортизационные отчисления;
- прочие инженерные услуги;
- затраты на содержание помещений;
- заводские накладные расходы (расходы на инфраструктуру).

Эти виды издержек соответственно определяются для расчет ных участков, так называемых мест возникновения затрат. Чем меньше расчетный участок, тем точнее информация по расходам. Сегодня вследствие обработки данных с помощью ЭВМ воз можно определить расходы с точностью до должностного места менеджера. Задача отдельного менеджера — обеспечить соблю дение планирования расходов и не превышать свой бюджет. Всякое имеющее отношение к расходам действие лица, ответст венного за затраты по месту их возникновения, документирует ся. С помощью учета затрат и мест их возникновения можно ка ждый месяц получать «моментальный снимок» видов издержек и тем самым давать ответственному за затраты важную информа цию для его дальнейших действий. Условный пример такой ин формации показан ниже.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

5.3. ПРОЦЕДУРА ПЛАНИРОВАНИЯ РАСХОДОВ ПО СОДЕРЖАНИЮ ПЕРСОНАЛА

О

Цель планирования расходов по содержанию персонала, ориентированного на производительность, -- обеспечить фактору «расходы по содержанию персонала» правильную значимость в организации, Каждый ответственный за расходы по месту их возникновения должен сознавать, что его расходы по содержанию персонала необходимы для успеха организации. Только постоянное выяснение причин возникновения и контроль издержек на содержание персонала могут обеспечить экономическую эффективность руководства организации.

Рассмотрим построение системы контроля за деятельностью экономических субъектов посредством внедрения на них бюджетного управления.

Бюджетирование оптимальная форма нормативного метода управления. Нормативный метод управления, обеспечивая контроль за прибылью предприятий, традиционно решает две основные задачи: пресечение хищений и оптимизация. Построение системы нормативов в форме бюджетов и ответственных за их исполнение позволяет обеспечить контроль и предотвратить отклонения от бюджетов. Системное использование бюджетов является организационной основой оптимизации деятельности предприятий, применения рычагов стимулирования и мотивации труда, стратегического развития и эффективного освоения инвестиций.

Дополнительная полезность бюджетной формы нормативного метода управления определяется наглядностью контроля финансового состояния (риски банкротства), процессов капитализации (декапитализации), размера и структуры ценностей и обязательств.

[1] Бюджет — финансовый план предприятия, а процесс его разработки, исполнения, контроля и анализа называется бюджетированием.

Бюджетирование как система -— это развивающийся процесс, требующий адекватного и постоянного, реагирования на изменение внешних и внутренних условий, В практике при составлении бюджетов используют различные методы:

- жесткий;
- гибкий;
- скользящий;
- с нулевого базиса;
- от достигнутого.

Чтобы не допускать ошибок при выборе методов построения систем бюджетирования, не следует замыкаться только на одном методе При всех обстоятельствах главным критерием оптимальности системы бюджетирования должна быть ее эффективность

Выбор методов — прерогатива руководства предприятия. Как известно, выбор метода бюджетирования -— сложная проблема — зависит от состояния нормативной базы, «уровня организационного управления. К примеру, выбрав метод построения системы бюджетирования «жесткий бюджет», который остается неизменным независимо от результатов деятельности, получаем проблему неполного использования информации (при отклонении в бюджете фактической составляющей от плановой необходимо изменить бюджет).

При выборе «гибкого бюджета» приходится учитывать изменения уровня деятельности, например, объема производства, и пересматривать бюджетные показатели в свете реально достигнутого уровня производства в режиме *on line,* что потребует существенного изменения в информационной системе предприятия.

Метод «от достигнутого», достаточно широко распространенный ранее, сейчас в отдельных организациях перестают использовать. Это достаточно логичный подход к планированию на следующий год: составление бюджета начинается с рассмотрения плана отчетных данных прошедшего года. Этот метод может использоваться в организациях, характер деятельности и уровень обеспеченности ресурсами которых существенно не меняются. Разумеется, при таком подходе недостатки и неэффективные решения, существовавшие в предыдущие годы, продолжают существовать и накапливаться в бюджетах последующих лет.

Бюджет следующего года основывается на данных фактического бюджета прошедшего года с учетом ожидаемых изменений. Состояние бюджета ограничивается незначительным увеличением или снижением существующих плановых показателей. Преимущество метода «от достигнутого» в его относительной простоте и, следовательно, невысоких затратах на составление бюджета этим методом.

При составлении бюджета «с нулевого базиса» рассматривается зависимость между заданиями, входными ресурсами, выходной продукцией и деятельностью. При составлении бюджета прошедший год в расчет не принимается и основной акцент переносится на предстоящий год. Определяется уровень обеспечения ресурсами. При этом отвергается идея использования метода «от достигнутого», так как предстоящий год может быть не таким, как предыдущий, в связи с изменением заданий, внешними событиями, инфляцией и т.д.

Одновременное применение различных методов бюджетирования наталкивается на серьезные трудности, связанные с недостатками в постановке управленческого учета и отчетности в организациях. В идеальном же случае бюджетная система должна обладать гибкостью, позволяющей адекватно реагировать на любые возникающие изменения. Один из методов решения таких проблем — использование метода скользящего бюджета.

Концепция этого метода возникла из рассуждений, что «каждодневный» менеджмент — это именно то, что означают слова - «менеджмент от одного дня к следующему». Пользователи бюджета на данный момент не беспокоятся, что может произойти в течение всего предстоящего года. Аргумент в пользу скользящего бюджета гласит: период времени, на который приходится принимать конкретные решения, относительно короток.

Бюджет, определяющий задания и ресурсы на двенадцать месяцев, может быть разбит на части, по три месяца каждая. В конце первого месяца можно проанализировать, как в действительности идут дела, и в план на первый месяц второго квартала могут быть внесены изменения с учетом того, что в действительности произошло или не произошло в течение первого месяца и т.д.

Такой подход, часто называемый перераспределением бюджета, позволяет добиваться необходимой гибкости при решении конкретных задач.

Несмотря на всё положительные моменты этого метода и других, применяемых в настоящее время на практике, они не лишены недостатков.

В табл. 30 дана характеристика положительных и отрицательных, аспектов каждого метода бюджетирования, позволяющая сделать выбор при построении хозяйственной жизни предприятия.

Таблица 30.

Характеристика методов бюджетирования

Методы бюджетирования	Аспекты методов	
	Положительные	Отрицательные
Жесткий	Неизменность во времени	Не дает возможности отслеживать оперативную информацию. Сложности с пересмотром параметров
Гибкий	Учет изменений уровней деятельности	Частый пересмотр бюджетных показателей. Возможность появления ошибок
Скользящий	Гибкость, адекватность реагирования на изменения	Увелечение объема работ персонала
От достигнутого	Относительная простота, невысокие затраты	Неэффективные решения, недостатки накапливаются. Нет корректирующей системы показателей
С нулевого базиса	Планирование с чистого листа	Неиспользование достигнутых результатов

Как уже отмечалось выше, выбор метода или системы бюджетирования — в основном, прерогатива руководства предприятия.

Но рассмотрев методы бюджетирования, используемые при составлении планов на предприятиях, остановимся на некоторых существенных моментах, напрямую связанных с улучшением мотивации персонала. Различают два метода организации работ по составлению бюджетов (планов): по методу break-down (свер-

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

ху вниз) и по методу build-up (снизу вверх). По методу break-down работа по составлению бюджета начинается «сверху», т.е. руководство предприятия определяет цели и задачи, в частности, плановые показатели по прибыли. По методу build-up поступают наоборот, т.е. структурные подразделения представляют руководству предприятия свое видение достижения цели. Поэтому методы break- down, build-up представляют две противоположные тенденции. На практике нецелесообразно использовать только один из этих методов.

При перспективном планировании расходов на содержание персонала вначале необходимо отделить внешние факторы влияния на расходы от внутренних. В план должно включаться то, как будут развиваться законодательные нормы и тарифные соглашения и чего от них можно будет ожидать.

К внешним факторам влияния могут быть причислены:

изменение размеров взносов на социальное страхование в соответствии с законом;

- изменения налоговых правил;
- периодически имеющие место пересмотры пенсий;
- согласованные повышения тарифных ставок или - - после реалистической оценки — ожидаемые повышения тарифных ставок;
- вызывающие расходы изменения тарифных соглашений (увеличение продолжительности отпусков, сокращение ра бочего времени и т.п.).

Но в планировании должны учитываться и обозримые общественно-политические тенденции. Так, необходимо адекватно учитывать ожидаемый процент инфляции, так как девальвация влияет на все рыночные цены. На расходы по содержанию персонала могут влиять новые законы, которые появятся в следующем году. Примером могут служить природоохранные нормативные требования, касающиеся производства, или руководящие указания по обезвреживанию отходов, обусловливающие особые расходы на обучение сотрудников. Наконец, при планировании должно учитываться все то, с чем организации в качестве внешних факторов расходов по содержанию персонала предстоит столкнуться в следующем году.

При этом искусство планирующего заключается в выдаче максимально точного прогноза, чтобы предприятие могло заблаговременно принять меры в отношении калькуляции расходов по содержанию персонала и в значительной мере исключить неучтенные дополнительные финансовые нагрузки.

Внутренние факторы влияния на деятельность организации также должны быть включены в прогнозы. Это результаты планирования численности и структуры кадров. Планирование расходов по содержанию персонала — второй этап планирования. -

Разумеется, планирование численности и структуры персонала и планирование расходов по его содержанию взаимодействуют друг с другом. Планирование численности и структуры персонала всегда происходит с соблюдением аспекта расходов. Результаты планирования расходов по содержанию могут непосредственно влиять на численность штатов.

В качестве факторов влияния дополнительно имеются плановые задания из других видов планирования деятельности организации. В частности, изменения в организационной структуре и структуре производства необходимо проверять на их влияние на расходы по содержанию персонала.

Практика планирования в организациях зависит от того, как распределена ответственность по расходам на иерархических уровнях. Она может быть центристской, т.е. руководство фирмы определяет бюджет, который должен соблюдаться. Поскольку передача участия в обсуждении и в принятии решений — это инструмент руководства, в процесс планирования должны быть вовлечены доверенные лица в вопросах затрат по местам их возникновения, чтобы они позже при соблюдении рамок издержек отождествляли себя с планированием.

Под *бюджетом на персонал* понимается утвержденный руководством организации документ, содержащий общий размер затрат на персонал, их состав по статьям расходов с разбивкой по плановым периодам.

Прежде чем спланировать бюджет службы персонала, необходимо иметь в наличии бизнес-план по персоналу.

Рассмотрим технологию разработки бюджета расходов на персонал (см. рис. 51).

Определение статей расходов на персонал

Разработка форматов кадрового планирования

Сбор информации от руководителей

Свод проектов форматов кадрового планирования

Разработка бюджета расходов на персонал

Защита бюджета расходов на персонал перед руководителем

Утверждение бюджета расходов на персонал

Рис. 51. Этапы разработки бюджета

Остановимся подробнее на каждом из этапов.

Первый этап: ***определение статей расходов на персонал***

Служба персонала разрабатывает часть бюджета расходов на персонал, включающую статьи расходов, на которые директору по персоналу делегированы полномочия. Наиболее часто бюджет охватывает следующие статьи затрат:

- фонд оплаты труда (ФОТ): фиксированная часть заработной платы, бонусы, премии, переработка, оплата труда совмести телей;
- социальные программы фирмы; социальный пакет, матери альная помощь, внутрифирменные мероприятия;
- стоимость привлечения, найма, увольнения, ротации персо нала;
- оборудование новых рабочих мест;
- развитие и обучение персонала;

- командировочные расходы в связи с обучением;
- командировочные расходы в связи со стажировкой;
- подписка, затраты на литературу.

Второй этап: ***разработка форматов кадрового планирования***

Для прогнозирования расходов удобно опираться на конкретные планы по работе с персоналом в компании, могущие иметь разные форматы, и каждый специалист по персоналу разрабатывает свои, удобные для него в планировании формы.

В качестве примера приведем следующие форматы кадрового планирования (см. табл. 31).

Таблица 31.

Форматы кадрового планирования

А, Привлечение нового персонала в 2003 г.

Отдел	Должность	Кол-во	Срок найма	Затраты на подбор	Затраты на оборудование рабочего места	Компенсационный пакет

Б. Планируемые увольнения и перемещения в 2003 г.

Ф.И.О. сотрудника	Занимаемая должность	Размер ЗП +-компенсация	Сроки увольнения или перемещения	Планируемая должность	Размер ЗП + компенсация (в новой должности)

В. Обучение и развитие персонала в 2003 г.

Категория сотрудников	Тема обучения	Форма обучения	Продолжительность	Сроки обучения	Стоимость обучения	Командировочные затраты	Наличие уже заключенных договоров	Прочие затраты и комментарии

Г. Фонд оплаты труда

Должность	Фиксированная ЗП	Г [еременная ЗП (премии и бонусы)	Периодичность выплаты премии	Примечания

Д. Социальные программы фирмы

Виды социальньга программ	Категория сотрудников	Численность	Периодичность выплат	Примечания

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Третий этап: ***сбор информации от руководителей***

На этом этапе руководители подразделений и топ-менеджеры заполняют форматы кадрового планирования, после чего сдают их в службу персонала. Обычно на это уходит 7-10 дней. При получении данных планов важно уточнять, под какие задачи руководители набирают персонал, каковы ожидания от сотрудников, прошедших тот или иной курс обучения, как это все отразится на повышении производительности труда в целом по организации

Четвертый этап: ***свод проектов форматов кадрового планирования***

Сведение информации от линейных руководителей и топ-менеджеров — самый трудоемкий процесс в технологии разработки бюджета расходов на персонал. Часто видение руководителей среднего и высшего звеньев не совпадают. Например, при планировании численности персонала на год руководители подразделений стремятся повысить эффективность труда за счет привлечения дополнительной рабочей силы. Топ-менеджеры при планировании чаще всего предполагают повысить эффективность труда у сотрудников иными путями, не слишком увеличивая при этом численность персонала. В такой ситуации приходится согласовывать стратегические задачи и пути их достижения. При организации подобных процедур руководителю по персоналу очень помогут навыки ведения групповых работ и дискуссий.

Пятый этап: *разработка бюджета расходов на персонал*
После свода всех форматов запланированных затрат, учитывая временной фактор, вид оплаты (наличный, безналичный), служба персонала заносит расходы по закрепленным статьям в следующую форму (см. табл. 32).

Шестой этап: ***защита бюджета расходов на персонал перед руководством***

Процесс защиты собственного бюджета для менеджера по персоналу — один из основных этапов в бюджетировании. Задача упрощается, если менеджер владеет навыками переговоров, аргументирования возражений; если у него есть ораторские способности; если директор по персоналу обладает соответствующим авторитетом, а финансовый директор его союзник. Но как показывает практика, часть расходов на персонал все равно урезается.

Таблица 32.

Операционные расходы на персонал

Наименование	Январь				ИТОГО				
	Код	Затраты	Оплата	Вид оплаты					
Фонд оплаты труда: фиксированная часть ЗП • бонусы • премии • переработка • оплата прула совместителей									
Социальные выплаты и льготы									
Привлечение, увольнение, ротация персонала									
Обор\ давай не новых рабочих мест									
Обучение и развитие персонала									
Командировочные расходы в связи с обучением									
Командировочные расходы в связи со стажировкой									
Подписка,затраты на литературу									
ИТОГО расходов на содержание персонала									

После утверждения генеральным директором общего бюджета предприятия у службы персонала появляются закрепленные статьи расходов на персонал. С этого момента менеджер может принимать решения в рамках своего бюджета и нести ответственность за его исполнение.

Контроль исполнения бюджета

Недостаточно составить правильный бюджет, необходимо еще организовать его реализацию и контроль исполнения. Происходит это следующим образом.

Во-первых, финансовый директор, которому подразделение сдает проект бюджета расходов на персонал, имеет право потребовать от ответственного лица обоснования денежных сумм.

Во-вторых, при выписке любого счета на тот или иной вид услуг директор по персоналу всегда отслеживает величину де-

нежных средств, находящихся в рамках бюджета. С этой целью при оплате счета предусмотрено обязательное наличие визы финансиста, подтверждающей правомерность оплаты. В случае, когда появляются незапланированные ранее платежи, необходимо получить разрешительную визу у генерального директора. И только после этого финансовый директор начинает искать необходимые средства.

В-третьих, по окончании месяца, квартала или года представляется отчет по затратам. Если по какой-либо статье затрат имеется перерасход денег в текущем месяце, возможно, произойдет перераспределение денежных средств в последующий период.

Процедура планирования может осуществляться в 4 этапа согласования, причем срок планирования на следующий год — август — сентябрь.

Первый этап

Ответственному за затраты по местам их возникновения дается обзор текущего года (месяцы с 1 по 7). Из этих формуляров затрат по местам их возникновения (см. условный пример табл. 33) он видит соответственно по отдельным видам затрат:

- годовой бюджет;
- фактические расходы за прошлый год;
- плановые издержки на текущий год;
- фактические издержки на текущий год;
- процентные отклонения.

Он получает на руки детальную смету издержек производства, чтобы ему была понятна каждая операция, систематизированная по видам издержек и находящая отражение в бухгалтерской документации (табл. 34).

Основой для планирования на предстоящий год являются фактические издержки за первое полугодие текущего года. Их экстраполируют на последующий год, причем в них содержатся ожидаемые изменения во втором полугодии.

Дополнительно берутся индексы, математически фиксирующие внешние и внутренние факторы влияния на деятельность организации на следующий год (например, процент инфляции, повышения тарифных ставок). В итоге имеется предложение по

бюджету на следующий год. Этот чисто математический прогноз издержек, сделанный на ЭВМ, должен быть скорректирован по отдельным видам издержек в соответствии с представлениями ответственного за издержки по местам их возникновения (табл. 35).

Таблица 33.

Форма учета мест возникновения затрат

Место возникновения затрат... Дата: 15.07.97 г.

Вид издержек	Годовой бюджет	Общие фактические издержки 1 996 г.	Фактические издержки 1-6/1996	Фактические издержки 1-6/1997	Плановые издержки 1-6/1997	Отклонен ни план/факт	Отклонения в %, всего
Оплата труда	640	701	350	314	320	6	1,9
Доп. расходы по оплате труда	192	187	93	9В	96	-2	2,1
Расходы но илгр/камию r:qvui;;;ia	а "ў	888	443	412	416	4	1,0
Энергетические расходы	123	118	59	61	62	1	1,6
Расходы но техническому обслуживанию	225	222	111	171	113	-58	51,3
Вспомогательные и производственные материалы	339	379	190	169	170	1	0,6
Транспортные и т.п.	10	11	5	6	5	-1	20,0
Путевые и автомобильные расходы	3	11	5	8	2	-6	300,0
На угошение	21	18	9	8	11	3	27,3
Почтовые и телеграфные расходы	39	31	16	15	20	5	25,0
Расходы на перевслку	73	71	35	37	3В	1	2,6
Расходы на охрану окружающей среды	В	8	4	7	4	-3	75,0
Амортизационные отчисления	34	34	17	17	17		
Инженерные услуги	43	42	21	20	22	2	9,1
Расходы на информатику	41	38	19	12	21	9	42,9
Расходы на содержание помещения, аренду	333	213	106	134	167	33	19,8
Другие подобные расходы	127	2	41	38	64	26	40,6
Прочие издержки	544	375	187	204	274	70	25,5
Накладные расходы	118	132	66	69	59	-10	165
Обшие расходы	2296	2227	1112	1147	1153	6	0,5

Второй этап

Результаты планирования ответственного за издержки по местам их возникновения передаются на следующий уровень

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

управления. Его руководитель с привлечением для этого собственных специалистов корректирует предоставленные материалы.

Третий этап

Результаты планирования от руководителей структурных подразделений представляются правлению для принятия решения.

Таблица 34.

Калькуляция издержек производства (условный пример)

Предприятие	Место возникновения затрат	Месяц 07	Год 1997	Страница 01

Сдающий	Документ[1] Номер	Документ Дата	Вид из ЖКР-жек	Текст	Кол-во	Сумма	Общие расходы Проект
Расчет оплагы труда	14			Оплата труда		52374	
Расчет оплаты труда	14			Социальные отчисления по закону		7364	
Распределение	94			Прочие социальные отчисления по закону		471	
Информатика	94			Обеспечение по старости		7856	
				Сумма расходов по содержанию персонала		680Й5	
Энергоснабжение				Пар		5310	
				Электроэнергия		4400	
				Охлаждающие средства		530	
				Сумма энергети ческих расходов		10240	
				Техническое обслуживание ЭВМ		181	
				Сумма по обслуживанию		18!	
				Покраска складского помещения		1760	
				Ремонт плиты		630	1190
				Сумма по ремонту		2390	
				Сумма расходов по техобслуживанию и ремонту		2571	
Склад	192726	23079		Копировальная бумага	2	40	
Склад	160969	23079		Обложки проектов А4 открытые	400	65	
Склад	912059	20079		К ани. скобки 26 мм, гладкие	3000	4	

Таблица 35.

Форма для планирования издержек (условный **пример)**

Место возникновения затрат...						
Виды издержек	Бюджег	Факт 97 Экстраполяция	Бюджег 98	Отклонение, % Индексы цен	Структура издержек	План 98
Оплата труда	640	628	659	5,0	27,5	729
Дополнительные расходы по оплате труда	192	196	204	4,0	8,5	226
Расходы по содержанию персонала	832	824	863	4,8	36,0	955
Энергетические расходы	123	122	124	2,0	5,2	124
Расходы по ремонту и техобслуживанию	225	342	358	4,7	15,0	225
Вспом. -производственные материалы	339	328	351	4,0	14,7	390
Транспортные и т.п.	10	12	12	0,8	0,5	12
Путевые и автомобильные расходы	3	16	16	1,1	0,6	8
На угощения	21	16	16		0,6	10
Почтово-телефафпые расходы	39	30	31	2,5	1,3	31
Расходы на перевозку	73	74	75	1,5	3,1	4612
Расходы на охрану окружающей среды	*S*	14	14		0,6	14
Амортизационные отчисления	34	34	34		1,4	34
Инженерные услуги	43	40	42	5,1	1,8	42
Расходы на обработку данных, информатику и т.п.	41	24	24		1,0	24
Расходы на содержание помещения, аренду	333	268	281	5,0	11,7	250
Другие подобные расходы	127	76	80	5,0	3,3	80
1 [рочие издержки	544	408	427	4,7	17,8	396
Накладные расходы	118	138	148	7,6	6,2	148
Общие расходы	2296	2294	2394		100%	2347
Экстраполяция фактических издержек по месяцам 1-6 сентябрь 97						

Четвертый этап

Одобренный бюджет по отдельным местам возникновения издержек, подразделенный в соответствии с видами издержек, предоставляется в распоряжение ответственных за издержки по местам их возникновения. Эти издержки в принципе остаются

стабильными в течение одного года, если правление на основании непредвиденных экономических изменений не примет иного решения. Если в течение года оказывается, что какая-либо статья издержек недостаточна и, следовательно, бюджет должен быть превышен, руководителю структурного подразделения нужно в кратчайший срок представить ходатайство на превышение расходов. Не разрешается занижение бюджета по одному виду издержек засчитывать вместе с превышением бюджета по другому виду. Ответственный за издержки по местам их возникновения обязан соблюдать бюджет любого вида издержек.

Факторы расходов по содержанию персонала, которые следует учитывать на этих этапах планирования, — это ожидаемые издержки следующего года по:

- привлечению персонала (например, объявления в газетах, процедуры отбора кандидатов, личные беседы с кандидата ми, поездки, переезды и т.п.);
- развитию персонала (например, повышение квалификации, ротация рабочих мест и т.п.);
- использованию персонала (например, введение в курс дела, заболеваемость, флуктуация и т.п.);
- высвобождению персонала (например, денежные компенса ции, выплачиваемая предприятием преждевременная пенсия и т.п.).

В то время как издержки на содержание персонала относительно просто поддаются учету, определить прибыль, полученную в результате реализации принятых решений по персоналу, можно с трудом. Поэтому в качестве индикаторов часто используют критерии эффективности, например производительность труда (это количественное отношение трудовых достижений к затратам труда). Другие критерии эффективности: качество продукта, время производства и гибкость.

Предметами деятельности организации в условиях рыночной экономики являются производство и сбыт товаров, а не занятость работополучателей. Лишь продуктивность организации делает возможным долговременное управление рабочими местами.

Планирование и составление бюджетов — это текущий процесс, в котором необходимо постоянно осуществлять координа-

цию бюджетов различных подразделений. Американские и британские корпорации на две трети используют метод снизу вверх. В Японии, наоборот, — метод сверху вниз.

В практике зарубежных компаний все чаще используют так называемое интерактивное планирование и бюджетирование. Интерактивное планирование и бюджетирование — это среднее между методами «снизу вверх» и «сверху вниз». Многие предприятия переходят именно на интерактивное планирование и бюджетирование. Эти процессы вбирают в себя новое, прогрессивное, поступающее не только в виде директивных указаний от руководства, но и творческое начало, идущее снизу, т.е. от структурных подразделений. Происходит стимулирование на конечный результат и улучшение мотивации работников. Персонал становится участником процесса и может видеть реальные плоды своего труда. Но для полноценного участия в этих процессах должны быть созданы определенные условия. Предприятие обязано провести своего рода революцию в умах сотрудников, заключающуюся в том, что независимо от того, является ли структурное подразделение предприятия производственным цехом или бухгалтерией, оно приносит доход в общую копилку предприятия[1].

Как правило, для различных подразделений одного предприятия выбираются различные критерии оценки эффективности их работы. Выбор критериев зависит от того, что находится в компетенции этих подразделений, и за достижение каких показателей они могут нести ответственность. В соответствии с тем, какой критерий оценки эффективности применяется к подразделению, оно может быть определено как *центр доходов, центр затрат, центр прибыли (или профит-центр) иди как центр инвестиций*. Каждый термин означает, что подразделение отвечает соответственно за получение максимального дохода (выручки), за контролирование затрат, за увеличение нормы прибыли или за рентабельность инвестиций.

Для достижения эффективности работы и улучшения мотивации персонала, руководство предприятия использует систему

[1] Для решение этих задач возможно использование программы «1С. Финансовое планирование» новой версии 1.1.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

«Ракера», позволяющую премировать работников за повышение объема чистого дохода в расчете иа единицу заработной платы и применяется на предприятиях капиталоемких отраслей (с 50-х годов).

Процесс делится на 3 этапа:

- определяется объем условно чистой продукции: из объема продаж вычитается процент, за кредит, изменение товарных запасов, стоимость сырья и материалов, а также другие вы платы внешним организациям;
- определяется стандарт «Ракера», т.е. доля фонда заработной платы в объеме условно чистой продукции (средняя величи на за ряд лет), этот стандарт устойчив во времени;
- определяется объем премиального фонда: фактический объем условно чистой продукции умножается на стандарт «Ракера» и вычитается выплаченная работникам заработная плата.

Персонал, участвуя в реализации методов бюджетирования, развивает саму систему бюджетирования, на основе улучшения мотивации и заинтересованности в конечных результатах деятельности.

5.4. АНАЛИЗ И КОНТРОЛЛИНГ ИЗДЕРЖЕК НА ПЕРСОНАЛ

Контроллинг — это продолжение планирования, он сопровождает процесс реализации планов. Задача контроллинга — путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие решений и необходимые действия.

Контроллинг предполагает достаточную, оперативную и надежную информацию об исполнении бюджета предприятия в части как доходов, так и расходов, анализ выявленных отклонений от запланированных показателей. Он осуществляется посредством сопоставления плановых показателей с фактическими на протяжении всего финансового года и после его завершения. Критерием оценки достигнутых значений показателей являются данные принятого бюджета.

Оперативный контроллинг осуществляется на основе ежемесячных планов доходов и расходов, которые разрабатываются на основе утвержденного бюджета предприятия на год с конкретизацией основных статей.

В ежемесячном плане доходов и расходов уточняются как доходная, так и расходная части исходя из информации, поступившей от подразделений предприятия на последнее число, и устанавливается баланс этих частей. Методика его формирования аналогична методике формирования бюджета. Ежемесячный план разрабатывается за 1-2 для до начала планируемого месяца и утверждается директором предприятия. Утверждение плана походов и расходов служит основанием для осуществления пла-;жей и обязательств для всех служб предприятия. Ежедневный контроль за исполнением плана доходов-расходов ведется по цанным финансовой службы, представленным в информационен массиве, посредством которого оперативно доводятся сведения до руководителей предприятия о фактическом финансовом состоянии на текущую дату.

В течение месяца отслеживается выполнение плановых заданий (лимитов) по статьям доходов и расходов с расчетом отклонений. При невыполнении доходной части бюджета особое внимание уделяется очередности расходов: своевременному внесению платежей в бюджет, во внебюджетные фонды, погашению банковских ссуд и процентов по ним, оплате энергообеспечения, выплате заработной платы.

Для эффективного управления ежеквартально составляется прогноз выполнения бюджета предприятия, чтобы информировать руководство в течение финансового года, какое воздействие на ключевые показатели оказывают последние события, не предусмотренные бюджетом. При необходимости руководство предприятия принимает решение о корректировке годового бюджета по статьям в соответствии с создавшейся ситуацией.

На практике применяют следующие *показатели издержек на содержание персонала (рабочую силу):*

1. Доля *издержек на персонал в объеме реализации.* Показатель величины издержек на персонал является абсолютным, поэтому его использование в управленческом анализе и при принятии ре шений достаточно ограничено. Более информативный показатель доли издержек на персонал в объеме реализации, дающий пред ставление о том, какая часть валовой выручки организации расхо дуется на персонал. Этот показатель рассчитывается как частное от деления общей величины издержек на персонал на объем реа лизации за период. Например, в 2000 г. издержки организации на персонал составили 1,05 млн. руб., объем реализации — 5,71 млн. руб. Доля издержек на персонал составила 18% объема реализа ции. Другими словами, из каждого заработанного организацией рубля 18 копеек расходовалось на рабочую силу.

Показатель доли издержек на персонал следует анализировать в динамике и в сравнении со средними данными по отрасли. Его рост является негативной тенденцией, поскольку означает сокращение доли средств, которые организация может потратить на покрытие других видов издержек и реализовать в качестве прибыли.

2. *Издержки на одного сотрудника*. Этот показатель рассчи тывается путем деления общей величины издержек на персонал

за исследуемый период на численность сотрудников организации. Например, в 1996 г. издержки организации на рабочую силу составили 1,05 млн. руб., численность сотрудников — 399 человек; издержки на одного сотрудника — 2,631 руб. в год. Показатель издержек на одного сотрудника дает представление о том, во сколько в среднем обходится один сотрудник *в* течение исследуемого периода. Многие организации рассчитывают подобные показатели для различных категорий персонала.

3. *Издержки на один производительный час.* Этот показатель дает представление, во сколько организации в среднем обходится один час производительного труда с точки зрения расходов на рабочую силу. Он рассчитывается как общие издержки на персонал, деленные на общее число производительных часов за период. В 1996 г. издержки организации на рабочую силу составили 1,05 млн. руб., было отработано 418795 производительных часов. Издержки на один час производительного труда составили 2,5 руб.

В данном показателе учитываются все издержки, но только троизводитёльные, а не все отработанные часы. Это является отэажением того факта, что добавленная стоимость создается элько в течение производительных часов, однако из нее покрываются все издержки организации.

Показатель издержек на один час производительного труда тмроко применяется не только для анализа эффективности исюльзования рабочей силы, но и при планировании, например, «держек на выпуск нового вида продукции или оказание нового вида услуг.

Остановимся подробнее на управлении расходами по содер-<анию персонала. Средством управления этими расходами мо-ут быть сравнительные анализы деятельности однотипных ор-шизаций в разрезе показателей:

расходов по содержанию персонала в процентах к объему продаж;

к прибыли;

к объему произведенной продукции;

в соотношении с производственными расходами;

с расходами на оплату труда относительно дополнительных расходов на оплату труда и т.п.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Управление расходами по содержанию персонала может осуществляться в основном с помощью трех **механизмов:**

- через численность персонала;
- через бюджет расходов, поддающихся влиянию;
- через постановку задачи в организации.

Изменение численности персонала сразу же влияет на расходы **по содержанию** персонала. При этом численность персонала определяет не только расходы по его содержанию, но в немалой степени и прочие **расходы.** Рабочему требуется спецодежда, служебные помещения должны отапливаться и т.п. Поэтому уменьшение или увеличение численности персонала вызывает последующую экономию или последующие расходы.

Остающиеся на одном и том же уровне расходы по содержанию персонала в бюджетах в долгосрочной перспективе могут быть достигнуты только в результате сокращение численности сотрудников. Если численность персонала должна оставаться без изменений, то отправные точки для снижения расходов будут лежать в сфере социальных услуг, которые не предписаны в законодательном порядке или тарифным соглашением. Сокращение этих затрат на содержание персонала должно быть обдумано в аспекте кадровой политики, поскольку мотивация сотрудников, привлекательность организации как работодателя и престиж фирмы тесно связаны с добровольными социальными услугами.

Могут быть сокращены как не затрагивающие сущности занятости в организации затраты на повышение квалификации, командировочные расходы, суточные и т.п.

Существуют следующие ***методы снижения расходов по содержанию персонала:***

- *Сокращение бюджета* — наиболее простое средство управ* ления расходами по содержанию персонала — затрагивает как экономно работающие, так поступающие расточительно отделы. Сотрудники с более высоким уровнем отдачи выну ждены снижать его в ущерб организации, если они в резуль тате сокращения бюджета лишаются части своей необходи мой свободы действий.
- *Стоимостный анализ накладных расходов* позволяет достичь снижения издержек за счет сокращения услуг, которые не

являются безусловно **необходимыми. В центре этого** метода находится экономия накладных расходов. Критически изучаются услуги отдельного подразделения и подвергаются **оценке** по соотношению расходов и эффективности. **Слишком** трудоемкие, ненужные или слишком дорогие услуги сокращаются, а новые внутрифирменные **услуги** создаются только после анализа расходов и эффективности в тесном сотрудничестве между поставщиками и пользователями услуг. • *Принцип нулевого базисного бюджета* направлен на повышение эффективности подразделений организации. Все функции анализируются, продумываются все альтернативы, обеспечивающие определенный уровень достигаемых результатов. Центральное место в этом занимают и расходы по содержанию персонала, т.е. использование **этих** издержек, ориентированное на производительность. Развитие персонала из статьи издержек превратилось в объект инвестиций. Поэтому, **как любые** инвестиции, требует постоянной оценки капиталоотдачи, а именно как затраты на персонал повлияли или повлияют в будущем на повышение эффективности организации.

С учетом сложившейся в России экономической ситуации управление персоналом должно уйти от **минимальных** инвестиций в человеческие ресурсы, затрагивающие лишь **внешние** производственно-бытовые стороны труда, и строить идеологию на основе новой концепции, соответствующей долгосрочной стратегии развития организации.

Принцип соотнесения денежных затрат на развитие персонала и практических результатов в виде прибыли в системе управления персоналом должен стать не только общепризнанным, но и главенствующим в хозяйственной деятельности организации.

Сущность данной концепции — прибыльность инвестиций в персонал. Она должна строить экономические критерии деятельности работников и практически выражаться в инвестициях, необходимых для экономически обоснованной подготовки и переподготовки работников, целесообразного использования, управляемого поведения, максимального раскрытия возможно-

стей и способностей как отдельной личности, так и различных групп персонала.

Инвестиции, связанные с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, с обучением, созданием условий для более полного выявления творческих возможностей, признаются экономически целесообразными. Подход к работе с персоналом, основанный на минимизации затрат на него, в большинстве корпораций обнаружил свою несостоятельность именно с экономической точки зрения.

Для определения эффективности инвестирования мероприятий по управлению персоналом можно использовать методы: текущей стоимости, основанный на определении чистого дисконтированного дохода, как показателя интегрального экономического эффекта, рентабельности, позволяющий оценить внутреннюю рентабельность проекта и ликвидности, предназначенный для определения срока окупаемости инвестиций[1].

Чистый дисконтированный доход (NPV) для управления персоналом — это разность дисконтированных денежных потоков поступлений (Эк„ и Эк$_э$) и платежей (З>$_п$)> производимых в течение всего инвестиционного периода. Его положительное значение свидетельствует о целесообразности принятия решения о инвестировании мероприятий по УП (при необходимости выбора предпочтительного варианта более выгодным считает» тот, для которого значение NPV максимальное). Значение NPV равное нулю свидетельствует о нулевой доходности мероприятий по УП.

Норма дисконта 6 (упущенной прибыли за период формирования и реализации мер по УП) может быть рассчитана как сумма безрисковой ставки ссудного процента (процент по банковским депозитам в настоящее врем: составляет около 30%), инфляционных ожиданий (для мировой экономики в целом они составляют от 3 до 7%) и премии за риск вложения средств в развитие персонала и производства (для предприятия он равноценен и составляет, исходя из размера премии, требуемой инвесторами за риск вложения средств в производство =5%), то есть норма дисконта для кадровой политики (S) составляет 40%. С

[1] См.: Основы инновационного менеджмента: теория и практика, — М.: ОАО «НПО» Издательство «Экономика», 2000.

учетом этого величина чистого дисконтированной дохода (а) и индекс доходности (б) рассчитываются по формулам:

а) $NPV = \sum_{1=0}^{ynt}$

где Т — срок реализации мероприятий и t — интервал расчета;

б) $\frac{^{m}V_{npi}}{-3_{yirt}}$

где PI — индекс доходности, характеризующий соотношение величины дисконтированных денежных поступлений и величины первоначальных инвестиций, произведенных для формирования и реализации мер по УП. Если PI > 1, то реализация системы мер по УП выгодна для предприятия с экономической точки зрения, если Р1 < !, то их реализация без внесения соответствующих корректировок нежелательна. Для Определения степени прибыльности инвестиций, вложенных в мероприятия по управлению персоналом необходимо рассчитывать внутреннюю рентабельность проекта (R), представляющую собой отношение дисконтированного дохода к величине дисконтированных затрат:

$$R = \sum_{}^{apt} - \text{x Ш} \frac{\text{tod*}}{\text{x}^{\text{"1}}}$$

Помимо выше рассмотренных показателей, для анализа и оценки экономического эффекта полученного по завершении реализации мероприятий по управлению персоналом, целесообразно выделить в общих результатах:

1. Экономию от сокращения потерь рабочего времени, не связанных с нахождением на больничном листе, характеризующую рост дисциплины и организации труда

$$Э_{пре} = Ч_{п}хЗП_{сп/},х(Л_{рв0}-П_{пв}.$$

$^{г}Д^{е}$ $Э_{прв}$ — экономия от сокращения потерь рабочего времени;

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

ЗПср„ — размер среднечасовой заработной платы работника; $П_{рв}$ — потери рабочего времени в часах (с индексом 0 — до проведения изменении и 1 — после проведения изменений); $К_с$ — коэффициент, позволяющий учесть суммарный размер отчислений в пенсионный фонд и на социальное страхование. (С 1 января 2001 г. — единый социальный налог). 2. Сокращение потерь от брака, характеризующее рост качества труда

$$+C_{ao}^{+C_f}$$

где С„б — сокращение потерь от брака;

Сбп — стоимость забракованной продукции;

$С_г$ — стоимость произведенного гарантийного ремонта;

$С_{вр}$ — сумма штрафов уплаченная по рекламациям потребителей;

Рентабельность реализации системы мероприятий по УП (Куп) можно представить в виде формулы:

$$Ку„ — 1 — (Г уп / Jуп)$$

Функциональный эффект от реализации системы мер по УП представляет собой количественные и качественные результаты работы по каждому из направлений системы УП позволяющие оценить насколько качественно были решены поставленные задачи.

В табл. 36 представлены показатели для оценки функционального эффекта, полученного в результате реализации системы мер по управлению персоналом.

Наряду с соотношением «произведенная работа — расходы» организации нужны также более долгосрочные индикаторы экономической эффективности, отражающие вклад персонала в рассчитанную на долгое существование организацию. Такими индикаторами являются *стабильность и гибкость*.

Стабильность, состоящая в основном из одинаково или аналогично протекающих процессов, связанных с персоналом, конкретизируется в постоянном составе кадров, в надежности сотрудников по отношении к выполнению требуемой от них удовлетворительной, как с точки зрения количества, так и качества, работы, в отсутствии напряженности и конфликтов. Коэффициент стабильности (Кс) — это отношение показателя замены (замещения) персонала на каком-либо конкретном рабочем месте после истечения периода адаптации работника к общей численности работников рассматриваемой категории (принятых на ра-5оту, занятых на данных рабочих местах и т.д.).

Таблица 36.

Показатели, характеризующие эффект от реализации системы мер по управлению персоналом

№	Показатели	Формула для расчета	Применение
1	2	3	4
1.	Изменение численности персонала в целом по предприятию и по отдельным категориям, подразделениям	ДЧ=Ч]-Чо и 1,=Ч,/Чо' 100, где $Г_ч$ — индекс изменения численности U4 — изменение численности персонала (абс. значение) Ч[— численность персонала после реализации мероприятий новой кадровой политики Чо — численность персонала до проведения мероприятий	Оценивает результаты кадровой политики в области ком пле ктования персонала
2.	Изменение квалификации работников, в том числе соответствие уровня квалификации работников и сложности выполняемых работ	$К_{жт}$=($Р_рЛ$>„)|-(Р/$Р_„$)о $К_{„„}1$ = (Ч„^{1}/$Ч_{ч1}$)|- (Чи'/ЧсрЬ где *Кат* — коэффициент соо гветствия квалификации работников сложности выполняемых работ (например, для рабочих это соответствие разряда рабочего и разряд работ) Komi — коэффициент изменения квалификации по i группе персонала РР — - средний разряд выполняемых забот ?, — сред) гни разряд работников Ч„' — численность персонала! квалификационной группы Чср — среднесписочная численность персонала индексы 1 и 0 соответствуют значениям показателей после и до проведения изменений	Оценивает результаты работы по повышению квалификации и расстановке персонала.
~			
	Текучесть персонала в целом по предприятию, по категориям и подразделениям, по причинам увольнения	К^У/Ч,, где *К,* — коэффициент текучести У- — количество уволенных работ-шков (по собственному желанию, за іару шение дисциплины, несоответствие занимаемой должности и т.д.)	Уценивает эффект от >еализации мероприятий по социальной защите, развитию, стабилизации коллектива

№>	11ока1агели	Формула для расчета	Применение
4.	Изменение выработки іа одного работника в [слом по предприятию, по отдельным руппам персонала, по подразделениям	9^/4^ где В — выработка на одного работника V „р — объем производства продукции	Эценивает эффект л[1] изменения сисгемьг мотивации труда, повышения квалификации, расстановки кадров
5.	Количество работников, прошедших повышение квалификации и переобучение, в том числе в сравнении с предьшушем пери одой.	"СпрНofiL-Чобо *Iff* = Чщй| / ЧобО где Кое — коэффициент обучение U — индекс динамики персонала прошедшего обучение Нов — численность персонала прошедшего обучение	Оценивает эффективность работы по новы (пению квалификации работников
6.	Доля работающих на участках с тяжелыми и вредными условиями труда.	У^Ч^/Ч* где У, — доля работников занятых па работе с тяжелы ми и вредными условиями труда Ч •>! — число работников занятых на работке с тяжелыми и вредньтми условиями труда	Оценивает эффект от мероприятий по оптимизации условий труда
7.	Динамика потерь рабочего времени, определение зависимости ог факторов (болезни, прогулы, простои и т.д.)	Пр,-ФРВ„ - ФРВф,„; Д „„рПр.Л!,» где П $_{р}$, — потери рабочего времени общие Пр,*, — потери общего времени по одной из причин (прогул, простой, неявка но болезни, с разрешения администрации, отпуска учащимся, простои и т.д.) Д пр.: — лоля потерь рабочего времени по причине в общих потерях рабочего времени ФРВ — фонд рабочего времени плановый и фактический	Оценивает эффект от мероприятий по укреплению дисциплины, улучшению социальной защит персонала, создания социально психологического комфорта в коллективе.
8.	Заработная плата (рост уровня оплаты труда в целом по предприятию и для отдельных категорий, погашение задолженности по зарплаге).	З^О^-З^О/З,,^, где З „ — процент задолженности по заработной плате З™ш — фактически вы плаче иная зарплата Зщч — начисленная зарплата K-mi JCOL — -itpi 0 где Кф — коэффициент роста зарплаты по категории работников З — средняя зарплата по категории работников в расчетном и базисном периоде	Оценивает изменения, произошедши в области оплаты труда.

О гибкости можно говорить в тех случаях, когда сотрудники в состоянии при внешних изменениях в соответствии с ситуацией приспособить свой стиль работы к новым условиям.

Стабильность и гибкость частично находятся в конкурентных отношениях: оба вида эффективности одновременно могут быть реализованы только в ослабленной форме. Задача менеджмента •— найти равновесие между стабильностью и гибкостью.

Степень стабильности и гибкости влияет на соотношение «произведенная работа - - расходы», однако часто только в больших промежутках времени и в форме, которая для наблюдателя трудно воспроизводима, поскольку не ясны причинно-следственные связи.

Говоря о взаимосвязи между экономической и социальной категориями эффективности, следует отметить, что они не противоречат, а дополняют друг друга, и между ними существует определенная конкуренция с точки зрения их целей. Из сказанного вытекает, что следует стремиться найти такую степень достижения целей, при которой достигается и экономическая, и социальная эффективность (см. рис. 52).

Категории эффективности

Экономическая эффективность	Социальная эффективность	Общественная эффективность
V	1'	1 '

ПРИМЕРЫ РАССЧИТЫВАЕМЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ		
Инвестиции Затраты на персонал Материальные затраты Оборот	Степень свободы в действиях и контактах Адаптивность 1 1агруз ка/занято сть Абсентеизм Флуктуация У до вJі етворе нность работой	Образовательный и квалификационный уровни Уровень удовлетворения потребностей Произ во дствепш ые заболевания Ранняя инвалидность

Рис, 52. Взаимосвязь экономической и социальной эффективности затрат на содержание переопала

Степень социальной эффективности организаций определяется удовлетворением потребностей или интересов сотрудников. Чтобы можно было социальную эффективность рассматривать как экономическую цель в работе с персоналом и найти способ ее измерения, эти потребности и интересы следует представить по возможности в форме, пригодной для использования.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Поскольку сотрудники, работая в организациях, имеют от этого для себя выгоду, они должны «расплачиваться» за это, что, с их точки зрения, является отрицательным моментом. Социальная эффективность проявляется в том, чтобы по возможности избежать отрицательные моменты и реализовать преимущества.

Типичная схема социальной эффективности:

отрицательные моменты, которые следует предотвращать:

- ущерб, наносимый организационной деятельностью;
- ущерб, наносимый здоровью;
- ущерб, наносимый личности;

преимущества, которые следует реализовать:

- уверенность в завтрашнем дне, обеспечение надлежащего жизненного уровня;
- реализация/развитие индивидуальных способностей;
- признание,успех, влияние;
- социальный контакт и приятный микроклимат в организации.

Многообразие компонентов социальной эффективности вы двигает важные для принятия решений по реализации экономи ческих целей и кадровой политике вопросы.

Отдельные компоненты следует дифференцировать как по времени, так и применительно к тем или иным людям. Не все потребности имеют значение для всех сотрудников, не все одинаково важны в один и тот же момент. Некоторые аспекты имеют большее значение, Опять же независимо от индивидуальных и соответствующих определенной ситуации потребностей (например, предотвращение нанесения ущерба здоровью).

Поскольку отдельные сотрудники часто имеют только очень смутное представление о сложности реализации и поскольку, в случае уточнения, мнения о необходимых и реализуемых масштабах значительно расходятся у руководства организации, с одной стороны, и сотрудников или представителей их интересов — с другой. Опасность состоит в том, что сумма требований сотрудников превышает выделяемые для этого ресурсы. На этот аспект следует обратить внимание с точки зрения необходимости выживания и расширения организации.

Отдельные компоненты социальной эффективности зависят друг от друга, часто они находятся в конкурентных отношениях,

т.е. могут быть удовлетворительно выполнены не для всех сотрудников или не одновременно (например, большая социальная помощь и комфортные условия труда).

Программы социального страхования, элементы социально-культурной инфраструктуры подвергаются тщательной экономической оценке по критерию соотношения затрат и результатов. Даже крупные фирмы редко развивают различные элементы и программы в равной мере, концентрируя внимание на тех, которые дают больший эффект с экономической точки зрения.

Компания «Ксерокс», например, широко субсидирует занятия в спортклубах. Другие корпорации имеют врачебно-физкультурные диспансеры или проводят специальные программы. Осуществляемая страховой компанией «Массачусетс мьючуэл иншуранс Ко.» программа ранней диагностики и профилактики гипертонических заболеваний ее служащих стоит около 30 тыс. долл. в год. По словам директора специальных проектов, она выгодна фирме, так как потеря трудоспособности работника по вине фирмы обходится ей в 600 долл. в месяц до конца его жизни. Компания «Юнайтед текнолоджиз» создала неврологический диспансер, рассчитанный на интенсивную бесплатную терапию ежегодно более 250 работников, страдающих алкоголизмом. Компания «Перкин Элмер» обеспечивает сотрудников льготным транспортом до работы.

Такого рода мероприятия, которые выдаются за образцы социальных благотворительных корпораций, на деле обосновываются исключительно прибылями нанимателя. Иной характер имеет деятельность «по поддержанию человеческих ресурсов» применительно к высшему руководству корпораций, когда компании организуют или оплачивают медицинские программы (обследований, диспансеризации или лечения) для этой категории управляющих, предоставляют в их пользование автомобили (бесплатно или на льготных условиях), оплачивают членство в клубах, обеспечивают бесплатное консультирование опытными специалистами по вопросам налогообложения (для отыскания налоговых лазеек) и по устройству личных финансовых дел, а также предоставляют даже личных телохранителей некоторым высшим должностным лицам корпорации.

Такие программы обычно подаются под видом заботы о сохранении для фирмы наиболее дорогостоящих ресурсов, здоровья и работоспособности управляющих. Но поскольку эти мероприятия не распространяются на другие категории работников, они являются формой предоставления льгот и привилегий для высшего руководства. Они не только повышают жизненный уровень, но и подчеркивают более высокий по сравнению с рядовыми работниками компании социальный статус высших управляющих, служат слиянию интересов наемных руководителей и собственников корпораций.

Итак, контроллинг персонала составная часть управления организацией и служит для обеспечения гарантий, что будут достигнуты следующие цели:

- эффективность работы персонала;
- надежность финансовой отчетности;
- соответствие деятельности организации действующему зако нодательству и ведомственным инструкциям.

Примерная тематика рефератов и курсовых работ

- Аудит как направление управленческого консультирования
- Методологические основы изучения организации как слож ной системы
- Управленческие технологии: система обеспечения эффек тивности организации
- Совершенствование управленческих технологий в рамках аудита
- Аудит как импульс самосовершенствования организации
- Комплексная оценка эффективности работы персонала орга низации
- Оценка системы стратегического планирования в организации
- Оценка системы оперативного планирования в организации
- Оценка трудовых показателей организации
- Оценка разработки и реализации социальной политики в ор ганизации
- Оценка системы управления персоналом в организации
- Контроллинг как инструмент управления организацией

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Аудиторское заключение - - это документ с юридическим статусом для всех юридических и физических лиц, органов государственной власти и управления, органов местного самоуправления и судебных органов, который содержит независимую оценку аудиторской фирмой состояния трудовой сферы экономического субъекта, соответствия во всех существующих аспектах всей представленной информации законодательным и нормативным актам, регулирующим трудовую деятельность в Российской Федерации, а также рекомендации по устранению имеющихся недостатков и совершенствованию системы организации труда и трудовых отношений экономического субъекта.

Аудиторское заключение, являясь юридическим документом, может играть весомую роль в расширении различных трудовых споров и судебных разбирательств, касающихся системы организации труда и трудовых отношений. Также оно сможет быть представлено администрацией предприятия в качестве официального документа различным проверяющим службам (например, инспекции по труду).

Аудиторское заключение в трудовой сфере по аналогии с заключением в финансовом аудите, должно состоять из трех частей: • вводной; " аналитической; « итоговой.

Вводная часть является ознакомительной; аналитическая часть представляет собой отчет о проделанной аудиторами работе, т.е. в ней показано каким образом осуществлялась проверка, какими методами и способами; итоговая часть представляет собой оценку аудиторской фирмой состояния трудовой сферы экономического субъекта, соответствия во всех существующих аспектах всей представленной информации законодательным и

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

нормативным актам, регулирующим трудовую деятельность в Российской Федерации.

Представляется целесообразным, что в ходе аудиторских проверок в сфере труда будут выдаваться аудиторские заключения трех видов:

- безусловно положительное;
- условно положительное;
- отрицательное.

Безусловно положительное аудиторское заключение, должно означать, что в ходе аудиторской проверки аудиторы достаточно высоко оценили состояние трудовой сферы экономического субъекта и не нашли сколько-нибудь существенных нарушений в данной области со стороны руководства и персонала организации.

Условно положительное аудиторское заключение должно Означать, что в ходе аудиторской проверки были обнаружены несущественные нарушения в системе организации труда и трудовых отношений, но в целом аудиторы дали положительную оценку состоянию социально-трудовой сферы экономического субъекта.

И, наконец, отрицательное аудиторское заключение означает, что аудиторы не могут дать положительную оценку состоянию трудовой сферы экономического субъекта, поскольку в ходе аудиторской проверки обнаружились серьезные недостатки и нарушения в системе организации труда, социально трудовых отношений и использования персонала

Аудит персонала включает три основных аспекта: организационно-технологический, социально-психологический и экономический.

В организационно-технологическом аспекте аудит представляет собой проверку документации и анализ показателей, свидетельствующих об эффективности деятельности организации. В социально-психологической аспекте аудит трудовой сферы -эта оценка трудовых отношений в организации, включая наряду' с изучением документации — проведение самостоятельных опросов, анкетирований, индивидуальных и коллективных бесед, интервью с работниками различных уровней и категорий. Таким образом, выявляются оценка работниками трудовых отношений

в организации, основные факторы трудовой мотивации и резервы совершенствования деятельности организации с субъективных позиций. Экономический аспект в трудовой сфере — это определение конкурентоспособности организации в данной области, которая оценивается путем сравнения экономических и социальный показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними и лучшими в отрасли показателями в аналогичных организациях; эффективности функционирования служб управления персоналом, выявления их роли в повышении конкурентоспособности организации.

В ходе проведения аудиторской проверки, если это возможно, аудиторы могут показать руководству организации серьезность экономических потерь из-за несовершенства состояния трудовой сферы предприятия. Это может сделать, дав характеристику потерь в денежном выражении. При расчете денежных показателей уместно использовать формулы, широко применяемые при обычном анализе.

На государственном уровне целесообразность аудита трудовой сферы проявляется в следующих аспектах:

- во-первых, аудиторские проверки помогут повысить уровень производительности труда в стране, снизить потери рабочего времени, затраты на выплату пособий по временной нетру доспособности, уровень профессионального травматизма и профессиональных заболеваний, улучшить качество прини маемых управленческих решений и т.д.;
- во-вторых, независимые эксперты смогут гораздо эффектив нее воздействовать на руководство организации, как с помо щью рекомендаций, так и с помощью штрафов, взимаемых за уклонение от аудиторской проверки или за невыполнение предписаний аудиторов по устранению имеющихся недос татков в сфере труда;

  в-третьих, возможность заниматься аудиторской деятельностью самостоятельно и создание аудиторских фирм — это появление дополнительных рабочих мест для специалистов в области труда,- Ежегодно высшие учебные заведения России выпускают более 100 тыс, специалистов по специальностям

Экономика и управление[1]. Создание аудиторских фирм, оказывающих услуги в сфере труда, будет способствовать трудоустройству этих категорий населения. Например, одна аудиторская фирма численностью 25 человек может обслуживать в год около 200 организаций. Для проверки всех организаций России необходимо около 15000 таких аудиторских фирм[2]. Следовательно, как минимум 375 тыс. безработных и выпускников вузов смогут найти себе работу в этой области. В настоящее время в России зарегистрировано более 3106,4 тысяч организаций , в т.ч. около 890,6 тысяч организаций малого бизнеса[4].

Большинство из них (особенно в сфере малого бизнеса) имеет те или иные нарушения в области труда. В связи с этим необходимо ввести систему штрафов за уклонение от аудиторской проверки и за уклонение от аудиторской проверки и за невыполнение предписаний аудитов по ликвидации имеющихся недостатков в сфере труда. Размеры штрафов могут колебаться от 100 до 1000 минимальных размеров оплаты труда в зависимости от степени нарушения и размера организации. Таким образом, государство первоначально сможет получать порядка 300 тыс. рублей штрафных сумм с одной организации, не выполнившей требования аудиторов, которые будут поступать в доход бюджета. Постепенно, в результате увеличения производительности труда, объема производимой продукции и оказываемых услуг, штрафные суммы будут вытесняться суммами налоговых плате-

[1] Российский статистический ежегодник — М.: 1999, С. 208.

[2] Расчеты проводились исходя из следующих данных численности аудиторской фирмы — 25 человек, срок осуществления аудиторской проверки от 1 до 4 недель в зависимости от размера организации, количество аудиторов, осуществляющих аудит па одном предприятии — от 3 до 10 человек в зависимости от размера организации, общее количество организаций в России — 3106,4 тыс.

[3] Иванец Г.И. Калинский В.И. Комментарии к Конституции Российской Федерации. Вопросы и ответы / Под общей редакцией д.ю.н., проф. В.И. Червоника —- М., Ассоциация авторов и писателей «ТАНДЕМ», издательство «ЭКМОС», 2001, С. 24.

[4] Россия в цифрах, краткий статистический сборник. -- М., 2000, С. 156.

[5] Россия в цифрах. Кратгий статистический сборник. — М., 2000, С. 158.

жей этих организаций, увеличением объема внутреннего валового продукта и т.д.

Внедрение аудиторских проверок также позволит снизить ущерб от простудных заболеваний на рабочих местах, производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

Как уже говорилось, ущерб от простудных заболеваний составляет 10,2 млрд. руб. в год, а половина всех заболеваний возникает из-за неудовлетворительного микроклимата на рабочем месте. Таким образом, улучшение климатических условий в результате аудиторской проверки поможет значительно снизить эту цифру.

Ежегодно в нашей стране в результате производственного травматизма погибает более 4 тыс. человек (при общей численности экономически активного населения 71,6 млн. чел, что составляет примерно 50% от общей численности населения России), потери рабочего времени от несчастных случаев на производстве составляют около 4,3 млн. человеко-дней в год[2]. В данном случае аудиторские проверки помогут выявить слабые места в охране труда на' производстве, а аудиторы разработают наиболее рациональные и экономичные пути улучшения условий труда и тем самым снизят показатели производственного травматизма и заболеваемости и позволят уменьшить потери по данным причинам в национальном доходе.

Еще одним положительным моментом внедрения нового вида аудиторской деятельности, об этом уже говорилось в работе, является создание дополнительных рабочих мест.

Аудит в трудовой сфере может быть эффективным не только с экономической, но и с социальной точки зрения. Согласно Конституции Российской Федерации, наша страна — социальное государство. В соответствии с Программой социальных реформ в Российской Федерации на период 2001-2005 гг. «стратегическими целями социальной политики являются: достижение ощутимого улучшения материального положения и условий жизни людей; обеспечение эффективной занятости населения, повыше-

Сумма рассчитана исходя из следующих данных: размер штрафа — 100-1000 МРОТ, 1 МРОТ — 300 рублей (по состоянию на01.07.2000).

' Данные Госкомстата РФ на конец июня 2001 г.

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

ние качества и конкурентоспособности рабочей силы; гарантия конституционных прав граждан в области труда, социальной защиты населения... снижение смертности населения, особенно... граждан трудоспособного возраста» и т.д. Аудиторские проверки в сфере труда могут в какой то мере способствовать реализации этих положений.

Таким образом, в аудите персонала должны быть заинтересованы: государство, предприниматели и сами работники. Аудитом персонала должны заинтересоваться профсоюзные органы. Поскольку «профессиональные союзы создаются и действуют для представительства и защиты социально-трудовых прав и интересов граждан, обеспечения их общих производственных, профессиональных, отраслевых интересов, осуществления и защиты их экономических и социальных интересов, удовлетворения их духовных и иных нематериальных потребностей, достижения общественных благ.

Профсоюзы принимают участие в регулировании социально-трудовых отношений (прежде всего в установлении оплаты и норм труда), содействии занятости, повышении квалификации работников» . А аудит трудовой сферы как раз и решает вопросы регулирования социально-трудовых отношений в организациях.

[1] Крылов К.Д. Законодательство России о профессиональных союзах. Основные законодательные акты — М., Профиздат, 1996, С. 28.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Canadian Human Resource Management. Me Graw - - Hill Ryerson Limited, 1990, 693 p.

2. Peretti J.-M. Ressources Humaines. Paris: Vuibert Gestion, 1991,573 p.

3. Адамов В.Е., Ильенкова С.Д., Сиротина Т.П., Смирнов С.А. Экономика и статистика фирм. М.: Финансы и статистика, 1996, 240с.

4. Бурцев В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации. М.: Экзамен. 2000, 319 с.

5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М.: Юристъ, 1998,495с.

6. Данилевский Ю.А. Общий аудит. М.: Бухгалтерский учет, 1995,110с.

7. Десслер Гари. Управление персоналом. М.: БИНОМ. 1997, 431с.

8. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1995, 301 с.

9. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационое поведение. М.: ИНФРА-М, 2000, 220 с.

10. Кодекс законов о труде Российской Федерации / Минтруда РФ. М., 1995.

11. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. М.: ЮНИТИ, 1999, 279 с.

12. Кулинцев И.И. Экономика и социология труда. М.: Центр экономики и маркетинга. 1999, 273 с.

13. Международные стандарты аудита. / Пер. с англ., IFAC, New York, 1999,699р.

14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. /Пер. с англ. М.: Дело, 1992, 700 с.

15. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. М.: Финстатинформ, 1997, 877 с.