**Вопросы для самостоятельной работы по дисциплине**

**«Управленческий аудит (на основе Audit Expert)»**

1. **Основные подходы к разработке методик управленческого аудита.**

**Ответ:**

При проведении управленческого аудита используются стандартные методы 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 (SADT - Structured Analysis and Design Technique - методология описания больших систем, которая позволяет эффективно анализировать и проектировать деятельность коммерческих и производственных организаций).

Как правило перечисленные выше методы применяются в следующей последовательности:

* В первую очередь проводятся установочные интервью с руководителями Компании. В ходе них уточняются границы бизнеса (продукты/услуги); лица и подразделения, ответственные за бизнес-процессы и ключевые функции, текущие стратегические цели, а также документы, доступные для анализа. Результатом установочных интервью является план-график проведения мероприятий по аудиту, а также данные о стратегических целях.
* Как правило, на втором этапе аудита проводится анализ документов. Основным источником информации являются распорядительные, нормативные и организационные документы предприятия: приказы, распоряжения, положения о подразделениях, должностные инструкции, производственные и административные инструкции, планы, отчеты о реализации и т.п. Результатом анализа документации является первичная информация о процедурах бизнес-процессов и ключевых функций.
* В том случае, когда на предприятии нет нормальной системы документационного обеспечения управления (ДОУ) перед анализом документации проводятся установочные интервью с руководителями подразделений и специалистами, в ходе которых уточняется перечень имеющихся документов, границы бизнес-процессов и ключевых функций, ответственные лица, составляющие их процедуры.
* После анализа документов проводятся экспертные интервью с руководителями подразделений и специалистами, в ходе которых уточняются содержание процедур, последовательность их реализации, точки контроля (промежуточные и конечные результаты процедур), стандарты выполнения, критерии оценки качества, функциональные и информационные взаимодействия. Результатом экспертных интервью являются модели бизнес-процессов и ключевых функций, а также информационная модель компании, выполненные в стандарте IDEF0 (Integrated computer aided manufacturing DEFinition - вариант SADT, применяемый для функционального моделирования и позволяющий описать бизнес-процессы и функции управления в виде взаимосвязанных процедур).
* На следующем шаге производится анализ моделей и проверка их на соответствие общепринятым стандартам управления. В результате выявляются недостатки в реализации 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 потребностей в изменении системы управления.

Потребности в изменении системы управления могут носить принципиальный и непринципиальный характер. Принципиальные изменения рекомендуются в тех случаях, когда в системе управления отсутствуют целые процедуры или характер их выполнения явно недостаточен для эффективного управления. Непринципиальные изменения заключаются в оптимизации отдельных процедур.

Если в системе управления необходимо провести принципиальные изменения, например: создать отдел анализа рынка, реорганизовать службу сбыта и т.п., то может проводиться детальная оценка кадрового потенциала сотрудников реорганизуемых подразделений, для того чтобы в ходе реорганизации с максимальной эффективностью использовать имеющийся кадровый потенциал и снижать сопротивление изменениям со стороны сотрудников Компании.

1. **Классификация управленческого аудита**

**Ответ:**

Аудиты могут быть классифицированы по виду, по стадиям, по объекту и по методу проведения (рис. 2).

Аудиты

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| По видам |   | По стадиям |   | По объекту |   | По методу |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   | Проверка |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   | Внутренние |   |   |   |  |   |   | Продукции |   | Процесса |   |   |   | По |
|   |   |   |   |   |   |   | адекватности |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | процессам |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   | Внешние |   |   |   | Проверка |   |   |   | Системы |   | По подраз- |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   | соответствия |   | менеджмента |   |   | делениям |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |  |   |   |  |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   | 1 стороной |   |   | 2 стороной |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Прослеживанием |   |   | Прослеживанием |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   | 3 стороной |   |   |   |   |   |   |   |   |   | вперед |   |   |   |   |   |   |   | назад |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

**Рис. 2. Классификация аудитов.**

**Виды аудитов**

Аудиты могут быть внутренними и внешними (рис. 3).

**Аудит ПЕРВОЙ стороной (внутренний аудит)**

Это аудит, проводимый организацией у себя же, т.е. внутренняя проверка, требующая от организации обследования ее собственных систем, процедур и работ, чтобы удостовериться в их адекватности и соответствии. Он представляет руководству информацию о том:

•выполняются ли его приказы, распоряжения, директивы,

•так ли система действенна и результативна, как ей следует быть,

•где система даёт сбои.

Внутренний аудит позволяет обеспечить "каналы связи" по всей организации и выявить возможности улучшения. Отметим, что внутренний аудит производится необязательно на одной площадке. Внутренние проверки могут проводиться, например, в филиалах.

Организация руководит своей внутренней проверкой и демонстрирует, что её система менеджмента соответствует требованиям применимого стандарта. Однако можно ожидать, что результаты внутреннего аудита будут рассматриваться с определенным скептицизмом сторонними организациями. Тем не менее, внутренние аудиты можно использовать в процессе подготовки к сертификации для определения, как продвигается организация к проверке второй и третьей стороной.

**Аудит ВТОРОЙ стороной**

Это проверка организации от имени потребителя или другой заинтересованной стороны. Цель аудита второй стороной - получить достаточную информацию о системе менеджмента организации для обеспечения уверенности потребителя в том, что его специфические требования будут выполняться гарантировано и стабильно.

Важно, чтобы аудит проводился профессионально и достоверно отражал результативность системы менеджмента организации. Необходимо помнить, что результаты аудита повлекут коммерческие решения, которые могут повлиять на будущее обеих организаций. Поэтому он должен быть проведен квалифицированным обученным персоналом, что является гарантией получения достоверной информации.

Неудобством для небольших организаций будет являться то, что они могут в течение короткого периода времени подвергаться нескольким проверкам, проводимыми второй стороной. Часто могут иметь место различные интерпретации или различия в требованиях.

Аудит второй стороной может проводиться независимой организацией (например, органом по сертификации или консалтинговой компанией), но это будет аудит от имени заинтересованной стороны, если эта сторона

выступает в роли заказчика аудита и, соответственно, получает от проверяющей организации отчет по результатам проверки.

|  |
| --- |
| Виды аудитов |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   | Внутренний |   |   |   |   | Внешний |   |
|   | аудит |   |   |   |   | аудит |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   | Проверка |   |   |   | Проверка |   |   | Проверка |
|   | I стороной |   |   | II стороной |   |   | III стороной |
|   |   |   |   |   |   | Проводится |   |   | Проводится |
|   | Проводится самой |   |   |   |  |   |   | независимыми |
|   |   |   | заинтересованными |   |   | организациями |
|   | организацией |   |   |   | сторонами |   |   | с целью |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | сертификации |

**Рис. 3. Виды аудитов.**

**Аудит ТРЕТЬЕЙ стороной**

Это проверка, проводимая внешней независимой организацией (третьей стороной). Чаще всего оценка третьей стороной применяется с целью сертификации.

Как и аудит второй стороной, аудит третьей стороной предъявляет особые требования, как к аудитору, так и к проверяемой организации. Аудитор должен быть профессиональным и компетентным, чтобы результаты аудита точно и справедливо отражали состояние системы менеджмента.

Внешние аудиты имеют свои положительные и отрицательные стороны по сравнению с внутренними аудитами (рис. 4).

Положительные и отрицательные стороны внешних аудиторских проверок

|  |  |
| --- | --- |
| **+** | **-** |
| -уровеньобъективности |   | - незнание традиций предприятия |
|   |
| - эффективность работы |   | - предубежденность к “чужакам“ |
| - воздействие критики |   | - незнание неформальных лидеров |
| - квалификация аудиторов |   | - использование конфиденциальной |
| - реклама предприятия |   | информации |
| - демонстрирование |   | - дефицит времени |
| - точность определения |   | - выборочность проверок |
| расходов |   |   |

Рис. 4. Положительные и отрицательные стороны внешних аудитов

К положительным сторонам внешних аудитов относятся:

-более высокий уровень объективности (поскольку это «взгляд со стороны»);

-большая эффективность работы (поскольку внешний аудит проводится аудиторами высокой квалификации);

-позитивное воздействие критики на проверяемую организацию;

-более объективная оценка проверяемой системы за счет более высокой квалификация аудиторов.

1. **Достоинства и недостатки трех вариантов (в зависимости от исполнителей) проведения управленческого аудита.**

**Ответ:**

К достоинствам процедуры проведения предлагаемого управленческого аудита предприятий можно отнести и то, что обычная для выполнения подобных задач недостаточно объективная балльная система оценки аудируемых показателей, и в частности оценки эффективности работы каждого менеджера, не применяется.

В процессе проведения управленческого аудита предприятий помимо стержневой задачи определения достижений и недостатков в работе каждого из участников УК и всей службы менеджмента в целом будут решаться еще, по крайней мере, две важные задачи: аудит существующей систем управления производственной и сбытовой деятельностью предприятия аудит его кадрового потенциала.

Аудит системы управления производственной и сбытовой деятельность предполагает глубокий анализ имеющейся на предприятии системы (структуры) управления производством сбытом готовой продукции, защитой окружающей среды и принадлежащими ему объектами инфраструктуры, прежде всего, социально-культурной сферы. При этом важно выявить непрофильные активы, от которых можно избавиться, ненужные, дублирующие друг друга структурные звенья системы управления, изучить возможности совмещения тех или иных управленческих обязанностей конкретными менеджерами в отдельных звеньях управления предприятием. Это позволит в конечном итоге сократить управленческий аппарат предприятия, снизить затраты на его содержание, уменьшить фонд оплаты труда участников УК, одновременно повысив размеры заработной платы наиболее эффективно работающим менеджерам.

Аудит кадрового потенциала осуществляется в соответствии с методическими подходами и рекомендациями, приведенными в работе. Под кадровым потенциалом предприятия понимают совокупность способностей и возможностей персонала обеспечить эффективное функционирование предприятия, т. е. способностей сотрудников при определенных организационно-технических, финансово-экономических и социальных условиях выполнять стоящие перед ними задачи.

Несоответствие кадрового состава предприятия выполняемым задачам обусловливает снижение результативности и эффективности его работы, влияет на величину оценки его стоимости, инвестиционную привлекательность, а также на затраты, связанные с возможной реструктуризацией, антикризисным управлением или инновационным проектированием для этого предприятия.

В рамках аудита кадрового потенциала управленческие аудиторы за дополнительную плату могут выполнить работу по хронометражу и анализу сверхнормативных потерь рабочего времени основных производственных рабочих предприятия. В результате появится возможность разработки соответствующего плана мероприятий, направленных на максимальное снижение необоснованных внеплановых простоев СРМ для выполнения основных работ по производству продукции предприятия.

Кроме того, управленческие аудиторы могут провести статистический анализ уровня профессионализма основных производственных рабочих, на базе показателей выполнения установленных для каждого из них производственных норм выработки. В итоге все основные производственные рабочие предприятия будут разделены на три категории: недовыполняющие, выполняющие и перевыполняющие установленные нормы выработки. Поданным такого анализа могут быть разработаны предложения по сокращению числа сотрудников, не выполняющих утвержденные нормы выработки, а также внесены соответствующие рекомендации по корректировке величины существующих норм выработки.

В заключение коснемся важной проблемы – подготовки кадров управленческих аудиторов. В связи с этим представляется целесообразной организация специальных программ обучения, подготовка образовательных стандартов, учебников и учебных пособий по данной учебной дисциплине. Легче всего будут обучаться люди, которым в свое время приходилось заниматься учетом (инвентаризацией), аттестацией, рационализацией и планированием рабочих мест на тех предприятиях, где они работали. Со временем из числа таких людей появятся преподаватели управленческого аудита объектов бизнеса. Курсы по профессиональной подготовке и переподготовке управленческих аудиторов могут быть организованы при ведущих высших учебных заведениях экономического направления.

На первых этапах существования и развития данной области управленческие аудиторы предприятий могут быть независимыми специалистами или работать в составе действующих аудиторско-консалтинговых, только аудиторских или консалтинговых, оценочных или даже рекрутерских фирм. Со временем, когда число заказов на аудиторские услуги такого рода будет расти, следует ожидать возникновения фирм, специализирующихся только на проведении управленческого аудита предприятий.

В перспективе определением качества подготовки, уровня квалификации специалистов управленческого аудита будут заниматься саморегулируемые организации управленческих аудиторов. В дальнейшем эти работники периодически будут проходить соответствующую переподготовку, аттестацию или переаттестацию возможно с присвоением тех или иных квалификационных разрядов и знаков отличий по установленным критериям с учетом имеющихся заслуг.

1. **Критерии выбора исполнителей управленческого аудита.**

**Ответ:**

Главный критерий - наличие средств на оплату работы. Если средства на исследования есть - работу необходимо заказывать, потому что консалтинговая фирма - все-таки профессиональный исполнитель, и можно предположить, что работа будет качественной. Если средств нет, тогда проведение аудита надо поручать отделу маркетинга.

Здесь главным критерием становится опыт проведения подобных исследований. Если маркетолог уже занимался такими исследованиями, то нет смысла привлекать сторонних исполнителей. Но если маркетолог их не проводил, лучше обратиться к стороннему наблюдателю. Конечно, в процессе исследовательских работ маркетолог повышает свою квалификацию, но руководство предприятия не всегда может позволить себе такое "обучение". Эффективнее будет поручить работу консалтинговой фирме или консультанту. При этом маркетолог может выступить в роли стажера на фирме - исполнителе, то есть повысить квалификацию за счет своей компании. Более того, при проведении подобных работ, всегда участие маркетологов предприятия в маркетинговом аудите, поскольку без них и без их баз данных работа будет менее качественной.

Степень конфиденциальности*.*Может показаться, что выполнение работы сотрудниками фирмы обеспечивает большую конфиденциальность, чем работа с участием сторонних специалистов.

Практика показывает, что это не совсем так. Потому что рядовой маркетолог, проводя исследование, довольно часто становится обладателем большого количества конфиденциальной информации. И эта информация, безусловно, распространяется на предприятии, что иногда негативно сказывается на уровне корпоративной культуры. Например, негативная оценка рыночных перспектив фирмы, став известной "в массах", может породить панические слухи. Не все из того, что выявляется во время маркетинговых исследований, положено знать рядовым сотрудникам, даже среднему менеджменту. Руководство должно иметь дополнительный информационный ресурс по сравнению с рядовыми сотрудниками, что позволит ему эффективнее управлять предприятием. Напротив, сторонний консультант профессионально выполняет свою работу и уходит. Гарантии конфиденциальности, безусловно, выше. Есть понятие аудиторской этики - профессиональный консультант дорожит своим именем. Российский рынок консалтинговых услуг, особенно в сфере маркетинга, пока ещё не велик, и информация распространяется очень быстро. Уличенный в некорректности по отношению к клиенту консультант может твердо знать - работы в области консалтинга ему уже не найти. Тем более что в договоре на проведение работ оговариваются санкции за нарушение конфиденциальности.

Статус службы маркетинга на фирме. Если статус того, кто представляет результаты исследования на защите отчета, невысок, то и значимость представляемых им результатов, а также вероятность их использования, также будет невысока. Безусловно, статус стороннего консультанта (фирмы или специалиста), выполнившего за свою профессиональную деятельность ни один десяток проектов, будет выше.

1. **Базовые факторы, влияющие на стоимость управленческого аудита.**

**Ответ:**

Рассматривают. внешние факторы макросреды и факторы микросреды, факторы внутренней среды с использованием ситуационного аудита, предполагающего анализ и оценку стратегии сельскохозяйственной организации с использованием методов и методик стратегического анализа. Так, при анализе внешней макросреды необходимо учитывать следующие факторы: политические, экономические, социальные, технологические, правовые, экологические, демографические, физические, культурные. При анализе микросреды производится общий анализ отрасли, конечных потребителей, конкурентной ситуации и прочих значимых факторов. При анализе внутренней среды проводится ревизия процессов в разрезе управления финансами, производства, маркетинга и продаж, управления персоналом, информационных технологий, инновационной деятельности, оценивается текущая стратегия сельскохозяйственной ситуации. На данном этапе служба внутреннего аудита может применять такие методики стратегического анализа, как SWOT- анализ, PEST-анализ и др.

Внешний аудит проводится аудиторской фирмой (аудитором) на договорной основе с экономическим субъектом с целью объективной оценки достоверности состояния бухгалтерского учета и отчетности, а также подготовки рекомендаций по улучшению финансового положения предприятия, повышению эффективности его деятельности, изыскание неиспользованных резервов производства. Внутренний и внешний аудит дополняют друг друга и в то же время имеют существенные различия.

Система управленческого учета является одним из ключевых факторов, являющихся основой для принятия решений в управленческом аудите.

Управленческий учет - это инструмент, позволяющий оперативно реагировать на изменения обстановки, объективно оценивать свой бизнес и принимать обоснованные решения.

Система управленческого учета на предприятии должна обеспечивать:

· достоверной и своевременной информацией о положении и результатах деятельности предприятия и их соответствии целям предприятия;

· эффективный контроль над имуществом, обязательствами и финансовыми потоками предприятия;

· "реальными" данными для планирования деятельности и анализа сильных и слабых сторон предприятия;

· прозрачной системой управления финансами предприятия, позволяющей достигать поставленных целей.

Важнейшим фактором при этом является абсолютная достоверность представляемых данных.

Так же при проведении необходимых исследований, благодаря которым было выявлено ряд факторов в силу влияния которых относятся к операциям с повышенным уровнем риска при проведении управленческого аудита:

- Сложность организационной структуры

- Большой массив учетной документации

- Оценка эффективности менеджмента предприятия на основе некорректных показателей

Влияние перечисленных факторов на эффективность деятельности предприятий делает проведение управленческого аудита объективно необходимым.

Таблица 1 Факторы внутреннего и внешнего управленческого аудита

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Внутренний аудит | Внешний аудит |
| 1. Постановка задач | Определяется руководством, исходя из потребности управления, как подразделения предприятия, так и предприятия в целом | Определяется договором между предприятием и аудиторской фирмой |
| 2. Объект | Решение отдельных функций задач управления, разработка и проверка информационных систем предприятия | Главным образом, система учета и отчетности предприятия |
| 3. Цели | Определяются руководством, либо явным образом, либо косвенно из планов | Определяются законодательными или судебными инстанциями |
| 4. Средства | Выбираются самостоятельно (определяются стандартами внутреннего аудита) | Определяются общепринятыми аудиторскими стандартами |
| 5. Вид деятельности | Исполнительная деятельность | Предпринимательская деятельность |
| 6. Организация работы | Выполнение конкретных заданий руководства | Определяется аудитором самостоятельно, исходя из норм и правил аудиторской проверки |
| 7. Взаимоотношения | Подчиненность руководству предприятия, зависимость от него | Равноправное партнерство, независимость |
| 8. Субъекты | Сотрудники, подчиненные руководству предприятия и находящиеся в штате предприятия | Независимые эксперты, имеющие соответствующий аттестат и лицензию |
| 9. Квалификация | Определяется по усмотрению руководства предприятия | Регламентируется государством |
| 10. Оплата | Начисляется по штатному расписанию | Оплата предоставляемых услуг по договору |
| 11. Ответственность | Перед руководством за выполнение обязанностей | Перед клиентом и третьими лицами, установленными законодательными и нормативными актами |
| 12. Методы | Могут быть одинаковы при решении одинаковых задач. Имеются различия в степени точности и детальности |  |
| 13. Отчетность | Перед руководством | Итоговая часть аудиторского заключения может быть опубликована, аналитическая часть передается клиенту |

1. **Полный аудит и пре-аудит.**

**Ответ:**

**1. Полный аудит**

Аудит системы УЧР необходимо проводить по 3-м уровням: внутрифирменные, отраслевые, межотраслевые/мировые стандарты с целью оценки возможностей применения компанией практик работы с персоналом, используемых лучшими подразделениями внутри компании, лучшими компаниями в отрасли, а также тех практик, которые являются наиболее эффективными инструментами УЧР в мировой практике.

В данном случае общая логика работ будет следующей:

* анализ существующей информации о системе УЧР, персонале и субъектах (подразделениях), которые реализуют функции системы. Проходит в форме установочных встреч с руководителями, которые ответственны за формирование и реализацию системы УЧР
* определение источников и методов сбора необходимой недостающей информации
* проведение анализа полученной информации по составляющим и уровням кадрового аудита
* подготовка отчета о результатах кадрового аудита, который будет содержать в себе полное описание системы УЧР, ее соответствие бизнесу/стратегии компании, соответствие человеческих ресурсов потребностям компании, степень реализации необходимых функций и оценка эффективности системы УЧР. В заключительной части будут выводы и рекомендации по улучшению и преобразованию системы УЧР, с выделением приоритетности предлагаемых мероприятий.

В данном случае, экономия средств компании может быть достигнута за счет ограничения числа исследуемых подразделений, выделения наиболее приоритетных для исследования, с точки зрения руководства компании направлений работы с персоналом, а также за счет использования по возможности опосредованных методов сбора информации (опроса, анкетирования, анализ документов).

После оценки, выбора источников информации и методов проведения кадрового аудита подготавливается подробная программа планируемых действий (что? для чего? когда? длительность? альтернативные способы? стоимость?), после чего начинается проведение кадрового аудита.

После каждого отдельного этапа реализации программы кадрового аудита и оценки полученной информации, принимается решение о достаточности полученной информации для принятия необходимых управленческих решений и, соответственно, о целесообразности дальнейшего проведения программы кадрового аудита.

**2. Пре-аудит**

С целью общей оценки необходимости проведения и минимизации стоимости работ по кадровому аудиту предлагается проводить предварительный анализ состояния ЧР и проверить гипотезу о том, что «в лучших подразделениях наиболее эффективно построена система работы с персоналом и лучшие ресурсы» (*система работы с персоналом может существовать и функционировать, но при этом не быть формализованной, не иметь общих стандартов и соответственно отличаться от подразделения к подразделению.)*, и соответственно наоборот.

Фактически будет проведен анализ по второй составляющей предложенной модели кадрового аудита на необходимом и достаточном уровне для принятия решения о целесообразности более глубокого анализа и оценки сложившейся системы УЧР (*это, в свою очередь, также позволит избежать дублирования работ в случае перехода на схему «полного аудита системы УЧР»*)– текущая оценка сотрудников.

В данном случае общая логика работ будет следующей:

* анализ кадровой статистики
* экспресс-анализ существующей кадровой документации
* сбор информации о практике работы с персоналом в подразделении

С целью минимизации стоимости работ возможно проведение оценки эффективности работы подразделений (экономическая эффективность, производительность труда), их ранжирование и определение минимально необходимого количества подразделений в каждой из категорий: «лучшие», «средние», «худшие». Это позволит достичь экономии времени и средств.

* анализ полученной информации
* подготовка отчета о выявленной зависимости/закономерности между эффективностью работы подразделения и качеством человеческих ресурсов/практики работы с персоналом
* анализ системы работы с персоналом в выбранных подразделениях (в случае выявления четкой закономерности между качеством ЧР/практики работы с персоналом и эффективностью работы подразделения в целом) и определение отличий в технологиях работы с персоналом между подразделениями
* в случае необходимости, проведение оценки работы (результативности и производительности) сотрудников, а также оценка квалификации и качества выполнения ими необходимых функций.
* подготовка отчета о лучших практиках работы с персоналом, выявленных в лучших подразделениях; выводы и рекомендации относительно их внедрения в работу других подразделений компании, а также способах последующего улучшения реализации данных практик работы с персоналом

в случае необходимости, подготовка отчета о проблемных областях в работе с персоналом, возможных способах их решений, определение приоритетных направлений кадровой и организационной работы и необходимости более глубокого анализа системы УЧР

1. **Требования, предъявляемые к управленческому аудитору.**

**Ответ:**

Существует много критериев определения аудиторской деятельности как профессию. Попробуем перечислить основные требования:

1)- независимость (если при проверке аудитору не дали нужный документ, он вправе отказаться от выполнения своей работы).

2)- наличие лицензии (общий аудит -Мин. Финансов; спец. Аудит-банки (ЦБ), страх. аудит (Рос. Гос.страх). Лицензию при необходимости (например, после выдачи лицензии выявлены недостоверные сведения о лице, которому выдана; осуществляется аудиторская деятельность, не предусмотренная лицензией; при вступлении в силу приговора суда; в случаях неоднократного и неквалифицированного проведения проверки) аннулирует выдавший её орган.

3)-профессионализм, компетенция (аудитором может быть физическое лицо, имеющее юридическое либо экономическое образование; а при отсутствии такового --- наличие стажа работы не менее 3-х лет хозяйственной деятельности из последних 5-ти лет).

4)- отсутствие судимостей.

5)- наличие квалификационной аттестации (С середины 90-х годов в России начата аттестация аудиторов. Все претенденты на право заниматься аудиторской деятельностью уже подлежат аттестации, они обязаны принимать участие в сдаче экзаменов для получения соответствующих прав. Аттестация осуществляется соответствующими органами (которые определены Указом Президента и Временными правилами). Порядок аттестации на право осуществления аудиторской деятельности, формирования аттестационных комиссий и размер платы за проведение аттестации утверждаются Правительством РФ по представлению Комиссии по аудиторской деятельности при Президенте.

К органам, проводящим аттестацию относятся: Центральная лицензионная комиссия Министерства финансов РФ (ЦАЛАК); ЦАЛАК Федеральной службы РФ по надзору за страховой деятельностью; ЦАЛАК Центрального Банка России; Межрегиональные аттестационно - лицензионные комиссии, создаваемые комиссией по аудиторской деятельности при Президенте РФ и полностью или частично наделённые правами центральных комиссий.

Соответствующие ЦАЛАКи ведут реестры аудиторов и аудиторских фирм. Ведение единого Государственного реестра организует комиссия по аудиторской деятельности при Президенте РФ.

6)-этический кодекс для обеспечения стандартов поведения и способы его соблюдения. (честность; объективность; профессиональное внимание; конфиденциальность информации, полученной в ходе аудиторской проверки).

7)- аудиторы и аудиторские фирмы не могут заниматься какой - либо другой предпринимательской деятельностью, кроме аудиторской и связанной с ней.

Квалификационный аттестат выдаётся аудитору, прошедшему аттестацию, сроком на 3 года в месячный срок со дня принятия комиссией решения о его выдаче. Аттестат утрачивает силу, если лицо, получившее его, в течение 2-х лет не начало работать аудитором. Также аттестат может быть продлён на срок до 3-х лет по заявлению аудитора при отсутствии претензий к нему и несущественных изменениях законодательства РФ.

1. **Этапы проведения управленческого аудита.**

**Ответ:**

Процесс проведения управленческого аудита включает четыре этапа:

I — ознакомление с экономическим субъектом;

II — планирование;

III — проведение процедур по существу;

IV — формирование результатов.

Этап I — ознакомление с экономическим субъектом.Консультанту необходимо проанализировать информацию о деятельности экономического субъекта, с тем чтобы рационально спланировать аудиторскую проверку[3]. Собранная информация группируется в Досье клиента. Часть полученной информации заносится в карту предварительной экспертизы.

По итогам проведенного анализа аудиторская организация направляет руководству экономического субъекта коммерческое предложение с условиями проведения управленческого аудита. При отсутствии разногласий между заключается договор на оказание услуг.

Этап II — планирование.Планирование является неотъемлемым этапом проведения управленческого аудита и способствует тому, чтобы важным областям проверки было уделено должное внимание.Планирование аудита предполагает разработку общей стратегии и детальный подход к ожидаемому характеру, срокам проведения и объему аудиторских процедур.

Планирование позволяет выявить потенциальные проблемы обеспечить условия, при которых работа будет выполнена с оптимальными затратами, качественно и своевременно. Планирование позволяет эффективно распределять работу между членами группы специалистов, участвующих в проверке, а также координировать такую работу.

По итогам планирования составляется программа по основным объектам аудита. Программа аудита является набором инструкций для аудитора, выполняющего проверку, а также средством контроля и проверки надлежащего выполнения работы. В программу аудита включаются объекты аудита, аудиторские процедуры по существу, время, запланированное на проверку каждого объекта аудита, исполнители.

Планирование включает несколько стадий:

1) формирование стратегии и тактики проверки;

2) формирование состава аудиторской группы;

3) расчет стоимости услуг;

4) предварительная оценка системы внутреннего контроля и учета;

5) *вторая* — предварительная оценка рисков экономического субъекта;

Этап III — основной.Данный этап представляет собой непосредственно процесс проведения управленческого аудита. В ходе основного этапа корректирует значения рассчитанных показателей (при необходимости) и определяет уточненные значения величины риска и прочих показателей.

Основной этап включает следующие стадии:

1 — проведение процедур по существу;

2—корректировка расчетов, произведенных на этапе планирования;

3—анализ информации и формирование выводов по результатам аудита;

4—оценка эффективности предприятия.

Этап IV — формирование результатов проверки.На этом заключительном этапе составляется отчет , который представляет собой подробный аналитический документ со всеми выявленными недостатками и нарушениями, а также с рекомендациями по исправлению каждого из них. В отчете также формулируются необходимые рекомендации по устранению выявленных нарушений и обобщаются мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности.

1. **Разработка программы управленческого аудита.**

**Ответ:**

5.3.1 Обязанности и ответственность лица, осуществляющего управление программой аудита Лицу, осуществляющему управление программой аудита, следует: установить объем программы аудита; выявить и оценить риски для программы аудита; установить ответственность за проведение аудитов; разработать процедуры для программы аудита; определить необходимые ресурсы; обеспечить реализацию программы аудита, включая установление целей аудита, область и критерии конкретных аудитов, определение методов проведения аудитов, а также формирование команды по аудиту и оценивание аудиторов; обеспечить ведение и сохранение соответствующих записей по программе аудита; проводить мониторинг, анализ и улучшение программы аудита. Лицу, осуществляющему управление программой аудита, следует информировать высшее руководство о содержании программы аудита и, где это необходимо, просить ее официально одобрить.

5.3.2 Компетентность лица, осуществляющего управление программой аудита Лицу, осуществляющему управление программой аудита, следует иметь необходимую компетентность для результативного и эффективного управления программой аудита и связанными с ней рисками, а также обладать знаниями и навыками в следующих областях: принципы, процедуры и методы проведения аудитов; стандарты на системы менеджмента и связанные с ними документы; деятельность, осуществляемая аудитируемой организацией, ее продукция и процессы; правовые (законодательные и нормативные) и другие требования, применимые к деятельности аудитируемой организации и к ее продукции; потребители и поставщики аудитируемой организации, а также другие заинтересованные стороны - где это применимо. Лицу, осуществляющему управление программой аудита, следует обеспечивать свое постоянное профессиональное развитие в целях поддержания своих знаний и навыков на уровне, необходимом для управления программой аудита.

5.3.3 Установление объема программы аудита Лицу, осуществляющему управление программой аудита, следует определить объем этой программы, который может быть разным в зависимости от размеров и характера аудитируемой организации, а также от вида, степени работоспособности, сложности, уровня зрелости системы менеджмента, которая будет подвергнута аудиту, и тех вопросов, которые являются важными для этой системы. ПРИМЕЧАНИЕ. В некоторых случаях, в зависимости от структуры аудитируемой организации или характера ее деятельности, программа аудита может состоять только из одного аудита (например аудита деятельности в рамках небольшого проекта). Другими факторами, влияющими на глубину программы аудита, являются следующие: цели, область и продолжительность каждого аудита и общего количества аудитов, которые предстоит провести, включая (при возникновении такой необходимости) действия, которые необходимо осуществить по завершении аудита; количество, важность, сложность, степень аналогичности и место осуществления тех видов деятельности, которые подлежат аудиту; факторы, влияющие на результативность системы менеджмента; используемые критерии аудита, такие, как мероприятия, запланированные для внедрения соответствующих стандартов на системы менеджмента, правовые (законодательные и нормативные) и контрактные требования, а также другие требования, которые организация обязалась выполнять; заключения по итогам предыдущих внутренних или внешних аудитов; языковые, культурные и социальные аспекты; проблемы, волнующие заинтересованные стороны, такие, как жалобы потребителей или несоответствия правовым требованиям; существенные изменения, происшедшие в аудитируемой организации или в ее производственной деятельности; применяемые информационные технологии и средства коммуникации для поддержки деятельности по аудиту, в частности, при использовании метода проведения аудита организаций с отдаленными производственными площадками (см. раздел В.1); имевшие место внутренние и внешние происшествия, такие, как отказы продукции и/или выявление в ней несоответствий, утечка важной информации, инциденты в области охраны здоровья и обеспечения безопасности труда, криминальные действия или инциденты в области охраны окружающей среды.

5.3.4 Выявление и оценка рисков для программы аудита Существует много различных рисков, касающихся разработки, реализации, проведения мониторинга, анализа и улучшения программы аудита, которые могут влиять на достижение целей в этих компонентах управления программой аудита. Лицу, осуществляющему управление программой аудита, следует учитывать эти риски при разработке соответствующих компонентов управления. Эти риски могут касаться следующего: планирования, например: установление неадекватных целей аудитов и неадекватного объема программы аудита; ресурсов, например: выделение недостаточного времени для разработки программы аудита или для проведения аудита; формирования команды по аудиту, например: составление команды, которая не обладает в совокупности компетентностью, необходимой для результативного проведения аудита; реализации программы, например: недостаточно результативная коммуникация в ходе реализации программы; ведения записей и управления ими, например: недостаточно адекватная защита записей по аудиту, необходимых для демонстрации результативности программы аудита; мониторинга хода реализации программы, ее анализа и улучшения, например: отсутствие результативного мониторинга результатов программы аудита.

5.3.5 Разработка процедур для программы аудита Лицу, осуществляющему управление программой аудита, следует разработать одну или несколько процедур, устанавливающих (в той степени, в которой это применимо) порядок осуществления следующего: планирования и составления графика аудитов с учетом рисков для программы аудитов; обеспечения информационной безопасности и соблюдения требований к конфиденциальности; обеспечения необходимой компетентности аудиторов и руководителей команд по аудиту; формирования соответствующих команд по аудиту, а также распределения обязанностей и ответственности между членами команды; проведения аудитов, включая применение подходящих методов осуществления выборки примеров для анализа; осуществления действий по завершении аудита, если таковые будут необходимы; представления высшему руководству отчетов об общих итогах реализации программы аудита; ведения и сохранения записей по программе аудита; проведения мониторинга и анализа деятельности и рисков и повышения результативности программы аудита.

 5.3.6 Выявление ресурсов, необходимых для реализации программы аудита При выявлении ресурсов, необходимых для реализации программы аудита, лицу, осуществляющему управление программой аудита, следует учесть: финансовые ресурсы, необходимые для разработки и реализации деятельности по проведению аудитов, а также для управления этой деятельностью и ее улучшения; методы проведения аудитов; наличие аудиторов и технических экспертов, обладающих компетентностью, необходимой для достижения конкретных целей программы аудита; объем программы аудита и относящиеся к ней риски; временные и финансовые затраты на переезды, вопросы проживания и необходимость реализации других потребностей, возникающих в ходе аудита; имеющиеся информационные технологии и средства коммуникации.

1. **Аудиторское заключение и его структура.**

**Ответ:**

Аудиторское заключение – официальный документ, предназначенный для пользователей финансовой (бух.) отчётности аудируемых лиц, составленный в соответствии с федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности и содержащий выраженное в установленной форме мнение аудиторской организации или индивидуального аудитора о доверенности финансовой (бух.) отчётности аудируемого лица и соответствии порядка ведения его бухгалтерского учёта законодательству РФ.

Заключение аудиторской фирмы по результатам проверки годовой отчётности является обязательным элементом годовой бух. отчётности для предприятий, которые подлежат в соответствии с законодательством РФ обязательному аудиту.

Аудиторское заключение – это документ с юр. статусом для всех юр. и физ. лиц, органов гос. власти и управления, органов местного самоуправления и судебных органов.

Аудиторское заключение представляет собой мнение аудитора о достоверности бух. отчётности.

Аудиторское заключение включает в себя:

- сведения об аудиторе;

- сведения об аудируемом лице;

- вводную часть;

- часть, описывающую объём аудита;

- часть, содержащую мнение аудитора.

Аудиторское заключение содержит три части: вводную, аналитическую и итоговую.

Вводная часть должна содержать перечень проверенной финансовой (бух.) отчётности аудируемого лица с указанием отчётного периода и её состава.

В аудиторском заключении должно быть указано, что аудит проводился на выборочной основе и включал в себя:

- изучение на основе тестирования доказательств;

- оценку принципов и методов бух. учёта, правил подготовки финансовой (бух.) отчётности;

- определение главных оценочных значений;

- оценку общего представления о финансовой отчётности.

Аудиторское заключение должно содержать заявление аудитора относительно того, что аудит предоставляет достаточные основания для выражения мнения о достоверности во всех существенных отношениях финансовой (бух.) отчётности и соответствии порядка ведения бух. учёта законодательству РФ.

В итоговой части аудиторского заключения должно быть чётко указаны основные принципы и методы (применяемый порядок) ведения бух. учёта и подготовки финансовой (бух.) отчётности аудируемого лица.

1. **Аудит управленческого потенциала организации.**

**Ответ:**

 По своей сути управленческий [аудит](http://www.rubukh.ru/essence-of-audit/the-essence-of-the-audit-and-audit-activities.html) предприятий является экономической диагностикой существующей на обследуемом предприятии системы стратегического и тактического управления его производственной, коммерческой и социальной деятельностью с последующей разработкой комплекса всесторонних мероприятий, направленных на устранение выявленных в этой системе недостатков. Процедура такой диагностики состоит в сравнении фактических за отчетный период времени и предварительно установленных на тот же период нормативных значений ключевых показателей социально-экономической и финансовой деятельности предприятий, а конечная цель – в поэтапном сближении сравниваемых показателей по величине.

Как правило, управленческий аудит предприятия осуществляют внешние управленческие аудиторы. Однако на крупных предприятиях, в корпорациях эту работу могут выполнять специально обученные внутренние аудиторы.

Главная задача управленческого аудита предприятий – определение и сопоставление показателей фактически достигнутой и нормативной результативности, эффективности, социальной значимости и деловой активности (уровня экономического развития) производственных объектов бизнеса как общего результата трудовой деятельности управленческой команды каждого такого объекта в целом, а также трудовой активности, инициативности, интеллектуальности и креативности (степени творческого новаторства) каждого члена управленческой команды (далее – УК) предприятия, начиная с менеджеров нижнего звена заканчивая руководителями этой команды.

Кроме выполнения данной задачи в процессе управленческого аудита могут быть рассмотрены перспективы и возможные темпы экономического развития и роста данного предприятия (т. е. стратегия и тактика работы УК), подготовлены материалы для плановой или внеплановой аттестации его управленческих кадров, а также для подведения итогов заблаговременно объявляемых конкурсов на лучшего руководителя отдельного подразделения или предприятия в целом, предприятий района, административного округа, города, области, края, республики, федерального округа, отрасли народного хозяйства и т. д.

Известны несколько книг, посвященных вопросам оценки работы менеджеров [1,3, 8]. Общей особенностью этих и других публикаций на осматриваемую тему является крайняя формальность получаемых оценок уровня эффективности деятельности УК. Результаты ее работы оцениваются не по конечным финансово-экономическим и социальным показателям предприятия, а, как правило, по личным качествам менеджера, формализуемым с помощью весьма спорных балльных систем. Ведь личные качества менеджера могут быть достаточно высокими, а конечные результаты производственной деятельности вверенного ему участка производства на предприятии – стабильно низкими, неудовлетворительными, существенно отличающимися от расчетных норм.

В числе основных пользователей результатами управленческого аудита предприятия прежде всего окажутся его заказчики и работающие вместе с ними лица:

* владельцы, учредители предприятия;
* руководство, в том числе руководители среднего и низшего звена;
* члены наблюдательного совета и рядовые акционеры публичных компаний;
* кредитные организации, сотрудничающие с аудируемым предприятием;
* страховые компании, обслуживающие предприятие;
* бюро кредитных историй;
* рейтинговые центры;
* центры подбора управленческих кадров.

Кроме того, часть полученной информации может быть передана производственным и коммерческим партнерам предприятия.

Отметим, что управленческий аудит предприятий в отличие, например, от общего аудита акционерных компаний, банков, страховых обществ и инвестиционных фондов не является обязательным. Только заинтересованные юридические или физические лица могут инициировать и оплачивать выполнение этой работы.

Результаты управленческого аудита могут быть открытыми полностью или частично. Отдельные данные, полученные в процессе управленческого аудита, могут быть закрытыми, как представляющие коммерческую тайну обследованного предприятия.

Управленческий аудит предприятия целесообразнее всего проводить раз в год, желательно в начале текущего года, после того как составлен и утвержден годовой отчет по результатам работы предприятия в истекшем году.

Достаточно простая система формирования информационной базы управленческого аудита предприятий предложена в ряде работ [4, 5, 6, 7]. В них подробно рассматриваются методы определения нормативной производственной мощности (производственного потенциала) и норм товаро- (продукто-), доходо- и прибылепроизводительности индивидуально для каждого конкретного предприятия. Кроме того, раскрыты структурные составляющие производственного и производительного потенциалов (основное и побочное производство, потенциал его ведущего и остальных участков с учетом объективной несопряженности их производственных возможностей; экономический потенциал – норма добавленной стоимости, нормы чистого дохода, фонда оплаты труда и др.). Не оставлены без внимания и основные показатели социального потенциала предприятия, — трудоустройственный, инвестиционный, трудооплатный, налогоплатежный и природоохранительный.

Ниже приведены некоторые из формул, разработанных для определения нормативных значений основных технико-экономических и финансовых показателей предприятий:

М= Н\*Ч\*Р\*Ф\*Ки\*(1-Кр)\*Кэ;(1)

Т = М/Те;(2)

Д = М\*Дн-ч;(3)

П = Д\*Кд (4)

где М, Т, Д и П – нормативные значения производственной мощности (производственного потенциала), товаро- (продукто-), доходо- и прибылепроизводительности соответственно, т. е. структурных элементов производительного потенциала предприятия.

Единицы измерения производственной мощности предприятий – нормо-часы/год; товаропроизводительности – число программо-комплектов продукции в год; остальных стоимостных показателей – тыс. руб или тыс. условных денежных единиц (у.д.е.). Под программо-комплектом понимается приведенная единица номенклатурно-ассортиментного состава продукции предприятия, которой соответствует строго определенная суммарная трудоемкость основных работ производства такого комплекта (Те).

1. **Объект, цель и направления анализа численности и кадрового состава организации.**

**Ответ:**

*Объект анализа*– кадры организации. Цель анализа – разработка мероприятий по рациональному использованию персонала, повышению его профессионального и культурно-технического уровня, закрепление его в организации.

Анализ численности и кадрового состава организации целесообразно проводить в динамике за определенный временной отрезок (например, помесячно в течение года, 3–5 лет) по отдельным направлениям, причем должна обеспечиваться их увязка, подтверждающая обоснованность последующих выводов аудитора.

При анализе численности и кадрового состава организации рассматриваются количественные и качественные показатели персонала как в целом по организации, так и по отдельным категориям и специальностям, профессионально-квалификационным группам, структурным подразделениям.

*Источниками информации*для анализа служат:

― планы по труду;

― статистическая отчетность по труду и численности персонала;

― данные табельного учета и отдела кадров;

― должностные инструкции работников;

― нормы и нормативы по труду;

― приказы по движению личного состава (приказы об увольнении, переводе, приеме на работу);

― другие материалы, характеризующие состав и трудовую деятельность персонала организации (например, результаты аттестации, документированные результаты выполнения трудовых норм).

Основными унифицированными формами первичной документации по учету труда и его оплаты являются: приказы (распоряжения) о приеме на работу, переводе на другую работу, предоставлении отпуска, прекращении трудового договора (контракта) (ф. № Т-1, Т-5, Т-6, Т-8), личная карточка (ф. № Т-2), табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы (ф. № Т-12), табель учета использования рабочего времени (ф. № Т-13), расчетно–платежная ведомость (ф. № Т-49), утвержденные постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1.

Анализ численности и кадрового состава осуществляется по следующим направлениям.

I. *Оценка укомплектованности кадрового состава*. Уровень обеспеченности предприятия персоналом определяется сравнением фактического количества работников с плановой потребностью (штатной численностью). Особое внимание уделяется при этом обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных для производства специальностей.

Рассчитываются и анализируются абсолютные и относительные отклонения численности персонала .

Абсолютный излишек (недостаток) работников определяется сопоставлением фактического и планового (штатного) числа работников:

Абсолютное отклонение = Ч факт – Ч план.

Относительный излишек (недостаток) работников определяется сопоставлением фактической численности с плановой (штатной), скорректированной на процент выполнения плана по выпуску продукции.

Относительное отклонение = Ч факт – Ч план. срорректир.

II. *Анализ движения кадров*имеет принципиальное значение в расстановке персонала, так как обеспечивает замещение вакантных мест и соблюдение плановой карьеры работников.

Это направление кадрового аудита включает исследование формы, динамики и причин движения рабочей силы; коэффициентов сменяемости, стабильности и текучести кадров, направления и интенсивность перемещений внутри предприятия; состояния дисциплины труда. Здесь же может быть проанализирована естественная убыль кадров организации.

Движение кадров состоит из следующих процедур:

― повышение в должности или квалификации;

― перемещение на равнозначную должность в другое подразделение в силу производственной необходимости или изменения характера труда;

― понижение в должности по результатам аттестации;

― увольнение из организации по объективным причинам или причинам текучести кадров.

Для характеристики движения рабочей силы исчисляют и анализируют в динамике следующие показатели.

1. *Коэффициент оборота персонала (Коб)*:

Количество принятого на работу и уволенного персонала

Коб = ──────────────────────────────────– .

Среднесписочная численность персонала

2. *Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр)*:

Количество принятого на работу персонала

Кпр = ─────────────────────────── .

Среднесписочная численность персонала

3. *Коэффициент оборота по выбытию (Кв)*:

Количество уволившихся работников

Кв = ───────────────────────── .

Среднесписочная численность персонала

4. *Коэффициент текучести кадров (Ктк)*:

Количество уволившихся работников по собственному желанию

и за нарушение трудовой дисциплины

Ктк = ──────────────────────────────────── .

Среднесписочная численность персонала

При изучении текучести кадров большой интерес представляет измерение ее величины не только по организации в целом, но и по отдельным структурным подразделениям, группам работников. Как правило, они бывают разными. Коэффициенты, характеризующие уровень текучесть кадров в отдельных подразделениях или группах работников, называют частными коэффициентами текучести (Кткч).

5. Отношение частного коэффициента текучести к общему коэффициенту текучести по организации называется коэффициентом интенсивности текучести кадров (Кит):

Кит = Кткч / Ктк.

6. *Коэффициент постоянства состава персонала (Кпс)*:

Количество работников, проработавших весь год

Кпс = ────────────────────────────── .

Среднесписочная численность персонала

7. *Коэффициент замещения (Кз)*:

Количество принятых – Количество выбывших работников

Кз = ──────────────────────────────────── .

Среднесписочная численность персонала

8. Для анализа движения кадров внутри организации используется коэффициент внутренней мобильности персонала (Квм):

Количество работников, сменивших должности в течение года

Квм = ───────────────────────────────────── .

Среднесписочная численность персонала

При осуществлении этого направления кадрового аудита используются и другие показатели, характеризующие движение и стабильность кадров организации.

III. *Анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам*позволяет рассмотреть персонал организации в разрезе социальных, психофизиологических и мотивационных потребностей различных категорий работников.

При этом анализируются следующие показатели:

― половозрастная структура персонала;

― структура персонала по уровню образования;

― структура персонала по трудовому стажу, стажу работы по специальности, в организации, в занимаемой должности;

― структура персонала по семейному положению;

― структура персонала по обеспеченности жильем и условиям проживания;

― количество работников, имеющих право на льготы и ограничения по труду в соответствии с трудовым законодательством (студенты, несовершеннолетние работники, пенсионеры, инвалиды, различные категории работников-женщин, работники вредных производств и др.).

IV. *Анализ профессионально-квалификационного состава кадров*позволяет произвести оценку обеспеченности организации кадрами нужного количества и качества, определить рациональность использования рабочей силы, потребности в обучении или повышении квалификации персонала.

Конечная цель этого анализа – улучшение использования трудового потенциала организации с помощью рациональной расстановки кадров.

Наиболее целесообразно изучить профессионально-квалификационный состав работников не только по всей совокупности работ, но и дифференцированно по отдельным профессиям, должностям. При этом необходимо проводить анализ структуры рабочей силы по категориям занятых: производственный персонал (основные или вспомогательные рабочие), непроизводственный персонал и административный персонал.

Это направление кадрового аудита – достаточно трудоемкий процесс, который проводится в несколько этапов.

1. *Анализ требуемого состава кадров*осуществляется в первую очередь на основании штатного расписания организации. На этом этапе оценивается штатная структура кадров: сколько и какие должности предусмотрены штатным расписанием, квалификационные требования к лицам, которые должны их замещать.

Целесообразно провести раздельный анализ профессиональной, функциональной и квалификационной структуры. По каждому направлению определяется требуемый штатный состав работников.

Кроме того, целесообразно определить количество работников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, к которым не предъявляются квалификационные требования.

2. *Анализ фактического состава кадров*необходим для определения соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала (уровня знаний и навыков), степени его подготовленности требованиям профессии (выполняемым профессиональным задачам), сфере деятельности, технологии работы и классификатору должностей.

Анализ направлен на выявление количественного и качественного соответствия имеющейся рабочей силы объему и характеру работ, которые выполняются в организации, его структурном подразделении. Аудитор должен ответить на вопрос: кем фактически замещены штатные должности?

При осуществлении этого анализа используются следующие информационные источники:

― документы персонального учета кадров, характеризующие уровень образования, полученную специальность или квалификацию, наличие специальных навыков, данные о повышение квалификации;

― должностные инструкции работников, содержащие квалификационные требования и перечень функциональных обязанностей.

Сопоставление осуществляется на соответствие квалификации работников требованиям квалификационных справочников. С качественной точки зрения выявляется степень соответствия квалификационного уровня работников сложности выполняемых ими работ.

Соответствие квалификации производственного персонала (рабочих) выполняемым работам оценивается с помощью Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, который содержит тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих, состоящие из трех разделов: «Характеристика работ», «Должен уметь», «Примеры работы».

Соответствие квалификации управленческого персонала (служащих) занимаемым должностям оценивается с помощью Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, который содержит перечень должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований. Квалификационные характеристики должностей содержит следующие разделы: «Должностные обязанности»; «Должен знать»; «Требования к квалификации».

При проведении кадрового аудита в государственных органах вместо указанных справочников для анализа могут использоваться ведомственные нормативные акты, определяющие квалификационные требования для замещения государственных должностей.

Сопоставление требуемой и фактической численности работников по каждой профессии (специальности) в отдельности позволяет установить излишек или недостаток работников той или иной профессии (специальности) и принять меры, обеспечивающие правильное комплектование кадров по их профессиональному составу.

Для удобства анализа может составляться матрица соответствия.

3. *Анализ рациональности расстановки кадров*позволяет установить, насколько правильно подобран и расставлен персонал и соответствует ли трудовой вклад работников заработной плате. На этом этапе:

― определяется, насколько целесообразно используется персонал – по назначению или нет, то есть в соответствии с уровнем образования или нет, учитывается ли опыт работы и т.п.;

― выясняется, кто из работников не соответствует профессионально-квалификационным требованиям, и готовятся предложения по их использованию;

― выявляется зависимость между квалификацией работника, сложностью выполняемой им работы и размером выплачиваемой заработной платы, отсутствие такой зависимости может привести к признанию конкретного расхода не обоснованным;

― выявляется необходимость и возможность перестановки рабочей силы с целью оптимизации работы, потребность в привлечении специалистов.

4. *Анализ потребности в обучении или повышении квалификации персонала*позволяет наметить мероприятия по повышению образовательного уровня работников, не соответствующих профессионально-квалификационным требованиям. Аудитор определяет, кто из работников нуждается в приобретении практических навыков, стажировке, повышении квалификации (в том числе по конкретной тематике), получении дополнительного профессионального образования.

1. **Аудит укомплектованности кадрового состава(на основе Audit Expert) .**

**Ответ:**

 Оценка кадрового потенциала должна включать:

o *оценку укомплектованности кадрового состава* в целом и по уровням управления, в т.ч. оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;

o *оценку соответствия уровня подготовленности* персонала требованиям деятельности;

o *анализ структуры кадрового состава* в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;

o *анализ структуры кадрового состава* по социально-демографическим характеристикам;

o *оценку текучести*.

Основное требование к измерению трудового потенциала состоит в необходимости разграничения количественных и качественных характеристик, достигнутого и возможного уровня использования трудового потенциала.

Важнейшими *количественными* показателями, характеризующими производственные возможности организации в области труда, являются:

1.- *численность промышленно-производственного потенциала (*численность фактически работавших, среднесписочная численность, явочная численность, а также коэффициент использования среднесписочной численности);

2. *- количество регламентированного для нужд производства рабочего времени при общественно необходимом уровне интенсивности труда, интенсивность труда (*максимально возможный фонд рабочего времени, фактическая урочная/полная длительность рабочего дня, коэффициент использования установленной продолжительности рабочего дня/периода);

3. - *интенсивность труда.*

Количественные показатели недостаточны для полной характеристики системы показателей, которая бы представляла функциональную, временную и пространственную структуру, которая давала бы оценку человеческих ресурсов и производства с позиций активизации экономического ресурса труд. В связи с этим используют качественные характеристики трудового потенциала.

Качественные характеристики трудового потенциала целесообразно разделить на *показатели структуры* и *показатели состояния.*

*Показатели структуры трудового потенциала* включают характеристики структуры персонала, а, именно: *возрастную*(удельный вес работников в возрасте 25-49 лет, работников предпенсионного возраста), *половую*(удельный вес женщин, мужчин), *по уровню образования* (удельный вес лиц с высшим и среднеспециальным образованием; доля работников по видам деятельности, по уровню квалификации), *по уровню физического* и *психологического потенциала* сотрудников, и т.п..

*Показатели состояния трудового потенциала* отражают уровень его использования, в частности, оценку использования:

- физического и психологического потенциала работников предприятия (состояния здоровья, физического развития и т.п.);

- объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обусловливающих способность к труду определенного качества);

- качеств членов коллектива как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, дисциплина труда, инициативность, т.п.).

Количественные и качественные характеристики трудового потенциала в определенных пределах взаимозаменяемы: совокупная трудовая дееспособность персонала может сохраняться и даже нарастать при сокращении его численности.

*Фактические* значения количественных и качественных характеристик отражают *действительный уровень трудового потенциала* (Rd). Эти характеристики, взятые по прогрессивным значениям показывают *возможный уровень трудового потенциала* (Rv).

Разница между этими двумя уровнями в разрезе отдельных показателей (Rdi - Rvi) дает представление о *резервах в*использовании трудового потенциала организации (Resi):

Resi = Rdi - Rvi.

1. **Анализ профессионально-квалификационного состава кадров(на основе Audit Expert).**

**Ответ:**

Анализ должен осуществляться по трем направлениям: анализы квалификации рабочих по отдельным профессиям, анализ профессионального состава и степени сложности работ.

Анализ профессионального и квалификационного уровня рабочих производится путем сопоставления наличной численности по специальностям с необходимой для выполнения каждого вида работ по участкам и предприятию в целом.

При этом выявляется излишек или недостаток рабочих по каждой профессии. Требуемая численность рабочих определяется как отношение объема каждого вида работ к плановому фонду рабочего времени одного рабочего с учетом выполнения норм выработки. Данные представляют в виде аналитической табл. 4.2.

Анализ квалификации рабочих по отдельным профессиям позволяет проверить соответствие потребности и наличия рабочих по уровню квалификации. Если имеет место излишек рабочих высокого разряда (V - VI) при недостатке рабочих низких разрядов, то рабочим доплачивают межразрядную разницу, что ведет к росту себестоимости продукции.

При недостатке рабочих высоких разрядов может иметь место рост потерь от брака, что также ведет к росту себестоимости продукции.

Таблица 4.2

Анализ профессионального состава

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Численность рабочих по профессиям | Итого рабочих |
| Токарные | Фрезерные | Сверлильные | Шлифовальные | ит.д. |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. Требуемая численность рабочих, чел |  |  |  |  |  |  |
| 2. Фактическая численность рабочих, чел3. Излишек (недостаток) рабочих (с.2-с.1) |  |  |  |  |  |  |

Изменение структуры рабочих обусловливает необходимость анализа их квалификационного уровня. С этой целью рассчитывают плановый средний тарифный коэффициент работ (Кр)

Кр = (4.5)

где Чпл i – плановая численность рабочих i-го разряда, чел,

Кi – тарифный коэффициент i-го разряда,

Чпл – плановая численность рабочих, всего чел.

Этот показатель сравнивают со средним тарифным коэффициентом рабочих (Кч)

Кч = (4.6)

где Чф i – фактическая численность рабочих i-го разряда, чел,

Чф – фактическая численность рабочих, чел.

Наиболее ответственным этапом в анализе обеспеченности рабочей силой предприятия является изучение ее движения. Интенсивность движения рабочих кадров характеризуется несколькими коэффициентами, представленными в табл. 4.3.

Таблица 4.3

Динамика показателей движения рабочей силы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Номер строки | Предыдущий год | Отчетный год | Темп роста, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Среднесписочная численность рабочих, чел | 1 |  |  |  |
| Принято рабочих, всего | 2 |  |  |  |
| Продолжение табл. 4.3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Выбыло рабочих – всегов том числе: | 3 |  |  |  |
| в связи с сокращением численности по собственному желаниюуволено за нарушение трудовой дисциплины | 45 |  |  |  |
| Число работников, проработавших весь отчетный период | 6 |  |  |  |
| Коэффициент оборота по приему (стр.2 : стр.1) | 7 |  |  |  |
| Коэффициент оборота по выбытию(стр.3 : стр.1) | 8 |  |  |  |
| Коэффициент общего оборота(стр. 2 + стр. 3) : стр. 1 | 9 |  |  |  |
| Коэффициент текучести кадров (стр.5+стр.6):стр.1 | 10 |  |  |  |
| Коэффициент постоянства кадров(стр.6 : стр.1) | 11 |  |  |  |

Коэффициенты движения кадров не планируются, поэтому их анализ проводится сравнением показателей отчетного года с показателями предыдущих лет.

Высокая текучесть снижает производительность труда.

1. **Анализа трудовых показателей. Специфика выбора показателей(на основе Audit Expert).**

**Отв**ет:

Одним из основных разделов анализа деятельности предприятия является исследование трудовых ресурсов. От эффективности использования труда во многом зависят показатели объема производства продукции, уровень себестоимости и качества выпускаемой продукции, получаемый финансовый результат, и, в конечном счете, экономический потенциал хозяйствующего субъекта. Цель проведения подобного анализа - выявление более полного и эффективного использования трудовых ресурсов. При этом под эффективностью понимается ситуация, когда отдача от использования ресурсов превышает их стоимость.

Анализ трудовых показателей предприятия лежит в основе аудита социально-трудовой сферы предприятия, который позволяет оперативно оценить правильность кадровой политики. При этом ведущую роль играет аудит качества труда, которое представляет собой многофакторную категорию.

Качество труда включает большое число условий и показателей, в том числе отсутствие рекламаций и нарушений технологической дисциплины, техники безопасности, хорошие потребительские и физические свойства товаров и услуг, определенный уровень квалификации рабочих и др.

В сферу внимания аудитора попадают потери от брака, снижение которых повышает качество труда и дает экономию рабочего времени, поскольку в этом случае появляется возможность увеличить выпуск продукции без дополнительных затрат труда. В связи с этим может быть также поставлена задача сокращения численности персонала за счет уменьшения потерь от брака выпускаемой продукции.

При исследовании трудовых ресурсов определяющее значение имеет анализ численности работающих и затрачиваемого рабочего времени. Полученная в результате анализа информация необходима для формирования оптимального портфеля заказов и разработки соответствующей производственной программы.

Анализ численности работающих включает исследование следующих показателей:

- численность работников, в том числе состав, пол, возраст, специальность, должность, уровень образования и квалификации; обеспеченность предприятия кадрами;

- данные об использовании рабочего времени;

- формы, динамика и причины движения рабочей силы, коэффициенты стабильности и текучести, направления и интенсивность перемещений внутри предприятия, состояние дисциплины труда;

- количество работников, занятых ручным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом в динамике;

- социальные показатели трудовой деятельности (мотивация труда, профессионально-квалификационный рост, семейное положение, обеспеченность жильем);

- уровень санитарно-гигиенических производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, мест общественного питания и т.п.).

Источниками информации для анализа трудовых затрат служат план по труду, статистическая отчетность "Отчет по труду", данные табельного учета и отдела кадров. Основными унифицированными формами первичной документации по учету труда и его оплаты являются: приказы (распоряжения) о приеме на работу, переводе на другую работу, предоставлении отпуска, прекращении трудового договора (контракта) (ф. N N Т-1, Т-5, Т-6, Т-8), личная карточка (ф. N Т-2), табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы (ф. N Т-12), табель учета использования рабочего времени (ф. N Т-13), расчетно-платежная ведомость (ф. N Т-49) и другие документы, утвержденные Постановлением Госкомстата России от 30.10.1997 N 71а.

Уровень обеспеченности предприятия персоналом определяется сравнением фактического количества работников по категориям и специальностям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется при этом обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных для производства специальностей.

Необходимо анализировать также качественный состав персонала по уровню квалификации. Соответствие квалификации производственного персонала выполняемым работам оценивается с помощью тарифных разрядов. Фактический средний тарифный разряд рабочих напрямую связан с качеством выпускаемой продукции. Следовательно, указанное исследование дает возможность установить, насколько правильно подобран и расставлен производственный персонал по участкам и соответствует ли трудовой вклад работников заработной плате.

Одно из центральных мест среди аудиторских процедур персонала предприятия занимает анализ динамики производительности труда. Рост этого показателя возможен за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, интенсификации производства, внедрения комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, повышения уровня технической оснащенности предприятия, усовершенствования технологии и организации производства. В процессе аудиторской проверки должны быть выявлены резервы сокращения потребности в трудовых ресурсах в результате проведения перечисленных и других мероприятий.

Важную роль при этом играет анализ использования рабочего времени, который начинается с установления 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. Затем плановый объем рабочего времени соотносится с фактическим, реальным объемом рабочего времени, величина которого зависит от численности работников, продолжительности рабочего периода в днях и рабочего дня в часах, количества отработанных человеко-часов. Сравнение плановых показателей с фактическими обнаруживает потери рабочего времени в абсолютных единицах и процентах.

В ходе анализа эффективности использования рабочего времени составляется таблица, содержащая значения следующих показателей, выраженные как относительное отклонение (в процентах) фактических данных от плановых:

- среднесписочное количество работников;

- общее количество отработанных дней;

среднее количество отработанных дней одного работника;

- количество дней неявки на работу с указанием причины (очередные отпуска, учебные отпуска, болезнь, другие причины неявки, разрешенные законом или администрацией, прогулы);

- среднесписочная продолжительность рабочего дня;

- среднее количество часов работы одного работника в день;

- общее количество отработанных часов.

Для более детального анализа структуры рабочего времени по предприятию в целом и отдельным категориям и группам работников составляется "фотография" рабочего времени. В процессе такого анализа выявляются целодневные и внутрисменные потери рабочего времени, которые могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренными планом: дополнительными отпусками с разрешения администрации; заболеваниями рабочих с временной потерей трудоспособности; прогулами; простоями из-за неисправности оборудования, машин, механизмов или отсутствия сырья, материалов, электроэнергии, топлива и пр. Каждый вид потерь тщательно исследуется, особое внимание уделяется потерям по внутренним для предприятия причинам. Уменьшение таких потерь рабочего времени представляет собой существенный резерв увеличения производительности труда, не требующий дополнительных капитальных вложений и позволяющий быстро получить отдачу.

Возможности роста производительности труда и снижения трудоемкости производства продукции исследуются по важнейшим договорам и по предприятию в целом. В данном контексте учитываются уровень и динамика изменения зарплатоемкости основных видов продукции и всей реализованной продукции, а также распределение фонда заработной платы и динамика средней заработной платы.

Для оценки производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей. К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции на одного рабочего в натуральном выражении, а также, среднегодовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении. Частные показатели - это затраты времени на производство единицы продукции определенного вида (трудоемкость продукции) или выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час. Вспомогательные показатели характеризуют затраты времени на выполнение определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени.

Основным обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим. Ее величина зависит не только от выработки рабочих, количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня, но и от удельного веса последних в общей численности производственно-административного персонала.

Среднегодовая выработка на одного работающего определяется по формуле (1.8):

Вср = У \* Д \*П \* В, (1.8)

где Вср - среднегодовая выработка;

У - отношение числа рабочих к общему числу работающих;

Д - количество дней, отработанных одним рабочим за год;

П - средняя продолжительность рабочего дня, часов;

Вч - среднечасовая выработка продукции на одного рабочего.

Результаты анализа производительности труда используется

аудитором при разработке конкретных рекомендаций по обеспечению роста производительности труда и определению резервов повышения среднечасовой, среднедневной и среднегодовой выработки рабочих. Основными направлениями поиска таких резервов являются:

- увеличение выпуска продукции за счет более полного использования

производственных мощностей предприятия, так как при наращивании объемов производства на имеющихся мощностях растет только переменная часть затрат рабочего времени, а постоянная часть остается без изменения, в результате чего затраты времени на выпуск единицы продукции уменьшаются;

- сокращение затрат труда на производство продукции в результате интенсификации производства, внедрения комплексной механизации и автоматизации, применения более совершенной техники и технологии производства, снижения потерь рабочего времени за счет улучшения организации труда, материально-технического снабжения и других факторов в соответствии с планом организационно-технических и инновационных мероприятий.

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;

- контроль за использованием средств, направляемых в фонд потребления;

- установление размера финансового резерва на анализируемый период. На основе перечисленных данных составляется таблица, в которой указываются величина фонда потребления, фактические расходы и их отклонения от плановых (в абсолютных значениях и процентах).

К показателям трудового потенциала относятся следующие:

- количественные показатели:

1) численность персонала (среднесписочная, явочная); эффективность использования рабочего времени (коэффициент использования установленной продолжительности рабочего дня и рабочего периода, интегральный коэффициент использования рабочего времени);

2) выработка продукции на одного работника;

3) сбалансированность рабочих мест и работающих на предприятии (дополнительная потребность или избыток рабочей силы);

- качественные показатели:

1) профессионально-квалификационный потенциал:

- профессиональная структура персонала;

- функциональная структура;

- квалификационная структура;

- структура персонала по уровню образования;

- структура персонала по стажу работы.

2) психофизиологический потенциал:

- половозрастная структура персонала;

- интенсивность, тяжесть труда;

- показатели заболеваемости (общей, профессиональной);

- показатели работоспособности работников.

3) творческий потенциал:

- число рацпредложений и изобретений, поданных работающими; участие в разработке инноваций, профессиональных конкурсах и т.п.

4) мотивационный потенциал:

- удовлетворенность трудом;

- показатели отношения к труду;

- состояние социально-психологического климата в коллективе;

- текучесть кадров.

В целом анализ трудовых показателей позволяет оценить экономическую эффективность труда на уровне предприятия и его структурных подразделений.

Таким образом, организация заработной платы на предприятии осуществляется с помощью нормативов, тарифной системы, форм и систем заработной платы, районных коэффициентов и т.д.

Уровень организации оплаты труда на предприятии во многом зависит выработанной системы оплаты труда и качества планирования фонда заработной платы. При этом работники должны быть заинтересованы в росте производительности труда.

1. **Анализ использования рабочего времени(на основе Audit Expert).**

**Ответ:**

Анализ трудовых ресурсов организации включает оценку использования рабочего времени. Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов за анализируемый период времени, а также по степени использования рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников и в целом по организации.

**Рабочее время** – это часть календарного времени, которое затрачивается на производство продукции и выполнение работ (услуг). Измеряется в человеко-днях и человеко-часах; человеко-час работы – это один час работы одного работника, отработанный человеко-день - это явка на работу и факт того, что работник приступил к работе. На фактическую продолжительность рабочего времени оказывают влияние различные факторы, такие как интенсивность труда, движение фаз промышленного цикла, уровень безработицы.

Для анализа рабочего времени рассчитывают три фонда рабочего времени:

- *календарный фонд*– это число человеко-дней месяца, квартала или года, приходящихся на одного работника или коллектив работников; рассчитывается как сумма человеко-дней явок, неявок и простоев;

- *табельный фонд*– это число человеко-дней, отработанных работниками и учтенных в табеле; рассчитывается как разность между календарным фондом рабочего времени и суммой человеко-дней праздничных и выходных;

- *максимально возможный фонд*– это максимально возможное время, которое может быть отработано работниками организации без учета праздничных, выходных дней, а также дней ежегодных отпусков; рассчитывается как разность между табельным фондом рабочего времени и суммой человеко-дней ежегодных отпусков.

Человеко-дни явок на работу – это фактически отработанные дни; человеко-дни неявок на работу – это дни невыхода на работу по уважительным причинам и неуважительным причинам

На основе вышеперечисленных абсолютных показателей рассчитывают относительные показатели, которые характеризуют степень использования того или иного фонда рабочего времени.

**Фонд рабочего времени**зависит от численности работников, количества отработанных дней одним работником в среднем, а также средней продолжительности рабочего дня и рассчитывается по формуле:

,

где: *ФРВ*- фонд рабочего времени, (человеко-часов);

*ЧР*– среднесписочная численность работников, человек;

*Д* - среднее количество отработанных дней одним работником;

*П* - средняя продолжительность рабочего дня, часов.

Влияние факторов на изменение фонда рабочего времени можно установить методом абсолютных разниц. Применение указанного метода позволяет выполнить следующие расчеты.

Изменение фонда рабочего времени вследствие изменения численности работников рассчитывается по формуле:



Изменение фонда рабочего времени вследствие изменения среднего количества отработанных дней одним работником рассчитывается по формуле:



Изменение фонда рабочего времени вследствие изменения средней продолжительности рабочего дня рассчитывается по формуле:



где: - численность работников соответственно в базисном и отчетном периодах, человек;

- среднее количество отработанных дней одним работником соответственно в базисном и отчетном периодах;

- средняя продолжительность рабочего дня соответственно в базисном и отчетном периодах, часов.

В процессе анализа использования рабочего времени изучают также и его потери. Все потери рабочего времени подразделяются на целодневные и внутрисменные. Данные о величине и причинах возникновения целодневных потерь рабочего времени можно получить из табеля (первичной документации) или из отчетов организации о величине целодневных потерь посредством сопоставления фактических невыходов с плановым объемом рабочего времени. К целодневным потерям рабочего времени относят: праздничные дни; выходные; очередные отпуска; учебные отпуска; отпуска подросткам; отпуск по беременности и родам; неявки по болезни; отпуска в связи с условиями труда; прогулы; выполнение государственных, общественных обязанностей; неявка по разрешению администрации и т.д.

Внутрисменные потери рабочего времени состоят из потерь, которые не зависят и зависят от рабочего предприятия. Наблюдения за использованием бригадой сменного времени по участку, рекомендуется проводить неоднократно, на протяжении всей смены с максимальным охватом количества наблюдаемых рабочих. К внутрисменным потерям рабочего времени относят: сокращенный рабочий день подростка;неполный рабочий день пенсионеров; укороченный день по условиям труда; отсутствие сырья, материалов, полуфабрикатов; приобретение в связи с отсутствием сырья, материалов, полуфабрикатов, инструментов;и т.д.

Если фактически одним работником отработано меньше дней и часов, чем предусматривалось планом (объемом максимально возможного фонда), то можно определить сверхплановые целодневные и внутрисменные потери рабочего времени в человеко-часах.

Целодневные потери рабочего времени рассчитываются по формуле:



Внутрисменные потери рабочего времени рассчитываются по формуле:



где: - соответственно целодневные и внутрисменные потери рабочего времени, человеко-часов;

- соответственно фактическое и плановое количество отработанных дней одним работником;

- фактическая численность работников, человек;

- соответственно фактическая и плановая продолжительность рабочего дня, часов.

К направлениям повышения эффективности использования рабочего времени относят:

- обеспечение оптимальной и равномерной загрузки исполнителя;

- оснащение рабочего места всем необходимым и его рациональное размещение;

- обеспечение всем необходимым бесперерывного трудового процесса;

- совершенствование приемов и методов труда;

- комплексное обоснование необходимых затрат труда;

- создание благоприятных условий труда и сохранения здоровья работающего;

- использование рабочих в соответствии с их способностями и квалификацией;

- соответствие количества и качества труда его оплате.

Все вышеперечисленные условия могут прямо или косвенно повлиять на повышение эффективности использования рабочего времени.

1. **Анализ динамики производительности труда; факторы, влияющие на повышение производительности труда(на основе Audit Expert).**

**Ответ:**

Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей. К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении. Частные показатели - это затраты времени на производство единицы продукции определенного вида (трудоемкость продукции) или выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час. Вспомогательные показатели характеризуют затраты времени на выполнение единицы определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим. Величина его зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности промышленно-производственного персонала, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня.

Обязательно анализируется изменение среднечасовой выработки как одного из основных показателей производительности труда и фактора, от которого зависит уровень среднедневной и среднегодовой выработки рабочих. Для расчета влияния факторов на среднечасовую выработку используется способ цепной подстановки. Кроме планового и фактического уровня среднечасовой выработки, необходимо рассчитать три условных показателя ее величины.

Большую роль в изучении влияния факторов на уровень среднечасовой выработки играют приемы корреляционно-регрессионного анализа. В многофакторную корреляционную модель среднечасовой выработки можно включить следующие факторы: фондовооруженность или энерговооруженность труда; процент рабочих, имеющих высшую квалификацию или средний тарифный разряд рабочих, средний срок службы оборудования, долю прогрессивного оборудования в общей его стоимости и т.д. Для того чтобы узнать, как за счет этих факторов изменилась среднегодовая выработка рабочих, необходимо полученные приросты среднечасовой выработки умножить на фактическое количество отработанных человеко-часов одним рабочим.

Для определения влияния их на среднегодовую выработку работника нужно полученные приросты среднегодовой выработки рабочих умножить на отчетный удельный вес рабочих в общей численности производственно-промышленного персонала. Чтобы рассчитать влияние этих факторов на изменение объема выпуска продукции следует прирост среднегодовой выработки работника за счет i-го фактора умножить на отчетную среднесписочную численность промышленно-производственного персонала или изменение среднечасовой выработки за счет i-го фактора умножить на отчетную величину продолжительности рабочего дня, количества отработанных дней одним рабочим за год, удельного веса рабочих в общей численности работников и среднесписочной численности работников предприятия.

1. **Анализ организационной структуры управления(на основе Audit Expert).**

**Ответ:**

Организационная структура управления – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Графически чаще всего изображается в виде иерархической диаграммы, показывающей состав, подчиненность и связи структурных единиц организации

Организационная модель – это принципы формирования подразделений, делегирования полномочий и наделения ответственностью. По сути, организационная модель показывает, как сформировать подразделение.

На практике применяют следующие принципы формирования подразделений:

функциональная модель: «одно подразделение = одна функция»;

процессная модель: «одно подразделение = один процесс»;

матричная модель: «один процесс или один проект = группа сотрудников из разных функциональных подразделений»;

модель, ориентированная на контрагента: «одно подразделение = один контрагент (клиент или клиентская группа, поставщик, подрядчик и пр.);

Последняя модель применяется в случае, если рынок контрагента ограниченный. Например, в случае если число потребителей сильно ограничено, целесообразно применить модель, ориентированную на клиента или клиентскую группу: «одно подразделение = один клиент».

В большинстве же случаев распространение получили функциональная и процессная модели, а также их различные модификации.

Салоны цветов «ООО «Пилот»» представляют собой совокупность одинаковых по своему виду деятельности подразделений, связанных между собой единым процессом изготовления продукции или оказания услуг.

Если рассматривать структуру как совокупность элементов, связей и отношений между ними характеризующих систему как нечто целое, то организационную структуру следует рассматривать как совокупность управленческих органов, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей предприятия. Иными словами, для реализации выбранной предприятием стратегии, необходим определенный механизм, с помощью которого воплощаются управленческие решения, принятые на различных уровнях. Именно таким механизмом и является организационная структура управления, включающая в себя такие элементы как: звенья (отделы), уровни (ступени управления) и связи (горизонтальные и вертикальные).

В теории менеджмента известна классификация всех социально-экономических систем на жёсткие (иерархические) и гибкие (программно-целевые). Однако в последнее время наметилась тенденция выделения в классификации третьего варианта – мягких (самообразованных горизонтальных) структур, которая была вызвана необходимостью устранения межуровневой аморфности на каждом из уровней пирамиды.

Согласно первой системе классификации организационных структур на формальные и неформальные, организационная структура ООО «Пилот» относится к формальной, т.к. выбрана и установлена менеджерами высшего уровня путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм.

Формальные же организационные структуры, в свою очередь делятся на механические и органические. В основе такого деления лежит соотношение внутренних компонентов организационной структуры:

* сложности;
* формализации;
* централизации.

Первый компонент – *сложность*– означает степень дифференциации различных видов управленческой деятельности, в том числе и ее функций.

Так как степень дифференциации относительно высока, то организационную структуру ООО «Пилот»следует считать сложной.

По степени формализации (т.е. степени однотипности управленческих правил и процедур) организационная структура ООО «Пилот» достаточно формализована.

По степени централизации (т.е. на каких уровнях менеджмента принимаются решения) организационную структуру «ООО «Пилот» следует отнести к жестко централизованной, т. к решения принимаются только на высшем уровне.



Рис. 1 Организационная структура ООО «Пилот»

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что структура ООО «Пилот» по своему типу принадлежит к механическим организационным структурам, так как характеризуется большой сложностью, большим числом подразделений по горизонтали; высокой степенью формализации; ограниченной информационной сетью; низким уровнем участия всего управленческого персонала в процессе принятия решений; регламентируемые обязанности, высокая степень горизонтальной дифференциации; жесткие иерархические связи.

Механистическая организационная структура включает следующие характеристики:

* специализацию труда;
* иерархию подчиненности;
* четко определенные обязанности и ответственность;
* систему установленных правил и процедур;
* обезличивание отношений;
* продвижение по службе, основанное на квалификации служащего;
* централизация власти;
* письменные отчеты.

На предприятии ООО «Пилот» как видно из рис. сложилась линейно – функциональная структура управления. Каждый уровень управления подчиняется вышестоящему уровню. Элементами организационной структуры ООО «Пилот» являются:

1. звенья (отделы);
2. уровни (ступени управления) – выделяют три уровня (высший-директор, средний- начальники отделов и низший-сотрудники склада);
3. связи – горизонтальные (между отделами) и вертикальные (между уровнями управления).

Все элементы организационной структуры управления ООО «Пилот» взаимосвязаны между собой.

Высшим органом управления ООО «Пилот» является генеральный директор он устанавливает порядок распределения прибыли; решает вопросы создания и прекращения деятельности обособленных подразделений; устанавливает направления внешнеэкономической деятельности; рассматривает и разрешает конфликтные ситуации, возникающие между администрацией и трудовым коллективом, а также другие хозяйственно-экономические вопросы, предусмотренные Уставом.

Таким образом, давая общую картину организационной структуры ООО «Пилот», следует выделить несколько факторов, облегчающих ее значимость:

1. организационная структура ООО «Пилот» обеспечивает координацию всех функций менеджмента;
2. структура ООО «Пилот» определяет права и обязанности (полномочия и ответственность) на управленческих уровнях;
3. от избранного типа организационной структуры зависит эффективность деятельности ООО «Пилот», ее выживание и процветание;
4. организационная структура в ООО «Пилот» определяет организационное поведение сотрудников, стиль менеджмента, качество труда.
5. **Основные направления аудита управленческих процессов(на основе Audit Expert).**

**Отве**т:

1. Опубликованная информация: финансовая отчетность, бизнес-планы, отчеты правительственным и кредитным учреждениям, экономические обзоры, рекламные материалы организации; иная собираемая организацией информация о внешней ситуации. Опубликованная информация может освещать такие характеристики ситуации, как условия и тенденции в отрасли экономики, в которой работает клиент, включая технологические разработки и рыночные условия; правила обязательного соблюдения для клиента; управленческая практика; трудовые отношения, отношения между администрацией и профсоюзами.

2. Записи и отчеты внутри организации-клиента содержат информацию 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 внутреннюю информацию организации-клиента удобнее, чем собирать свою. Однако многие записи ненадежны и субъективны, 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.

1. **Аудит найма: источники информации, методы, направления проверки(на основе Audit Expert).**

**Ответ:**

Оценка выполнения функций подбора кадров может проводиться по следующим показателям: время существования вакансии, отношение числа откликнувшихся к числу получивших приглашение на участие в конкурсе, отношение стоимости приема и отбора к числу приступивших к работе, число заполняемых вакансий за счет собственных работников в общем количестве вакансий, отношение общих расходов на заработную плату вновь принятых специалистов к стоимости их подбора.

Основные источники информации при аудите найма: а) штатное расписание; б) положения о структурных подразделениях; в) должностные инструкции, описание работ и должностей; г) внутренние заявки кадровой службы о потребностях в вакансиях; д) соответствующие отраслевые тарифные соглашения, внутренние положения о системе отбора кандидатов на вакансии с указанием требований к кандидатам и методам отбора; г) документы по учету кадров (типовые формы); д) трудовой контракт, коллективный договор.

**Основные направления проверки:**

1. соблюдение трудового законодательства в вопросах найма персонала:

-соответствуют ли применяемые документы по найму типовой документации;

-имело ли место за проверяемый период нарушения при установлении трудовых правоотношений между работником и работодателем и каков преимущественный характер нарушений;

-не противоречат ли специальные методы отбора (например, тестирование) кандидатов законодательным и иным нормативным правовым документам;

-соответствует ли содержание трудового договора требованиям законодательства;

-правильно ли ведется оформление на работу (записи в заявлениях о приеме, трудовых книжках, личных карточках работающих, приказах или распоряжениях о приеме);

-не нарушается ли законодательство при заключении договоров с внешними источниками набора и контроле их исполнения;

-соответствует ли требованиям законодательства порядок приема на работу лиц от 14 до 16 лет;

-не нарушается ли законодательство при найме на работу иностранной рабочей силы;

-имеет ли место дискриминация при приеме на работу по национальным признакам, полу, возрасту, другим причинам дискриминационного характера.

При изучении содержания трудовых договоров необходимо обратить внимание на обязанности сторон соглашения (договор не может ухудшать положение работника, вступая в противоречие с законодательными нормами и коллективным договором), а также на признаки, которые свидетельствуют о степени закреплении подчинения и зависимости наемного труда.

1. действенность механизма набора и отбора персонала. При этом определяют:

-технологию и особенности работы с источниками набора;

-технологию планирования потребности в персонале;

-систему требований к персоналу, претендующему на вакансии;

-технологию отбора кандидатов на вакантные должности;

-особенности организационного обеспечения адаптации вновь принятого персонала;

-эффективность найма персонала.

Рационально с самого начала ознакомиться с планированием и прогнозированием потребности в персонале. При этом аудитор должен обратить внимание на сбалансированность количественных и качественных показателей потребности, т.е. оценить степень координации показателей: программы производства и реализации, программы подготовки кадров и повышения квалификации, программы перемещения и карьеры, мероприятий покрытия потребности в персонале. На этом этапе надо собрать следующие сведения, характеризующие вновь принятых работников: показатели текучести кадров по разным причинам, статистика нарушений режима труда по видам, причинам и периодам нарушений, сведения о последствиях нарушений, показатели производительности, качества труда за определенный период. Такая последовательность работы позволит в оптимальный срок составить свод характеристик для оценки затрат на подбор, отбор персонала, а значит, в определенной мере, и оценке эффективности принимаемых в этой области решений.

**Этапы аудита найма персонала**

Наиболее трудным и ответственным является *подготовительный*этап. В рамках этого этапа нужно не только сформировать аудиторскую группу из квалифицированных специалистов, но, что особенно важно, разработать методическое обеспечение комплексного аудита. Оно должно включать: методику проведения аудита, перечень основных критериев и показателей оценки по основным направлениям аудита, содержать перечень организационных документов, которые можно использовать в ходе аудита, и специальных форм для сбора информации, схему коммуникаций между участниками аудита.

Схема коммуникаций является важнейшим инструментом аудита, поскольку позволяет отслеживать информационные потоки и своевременно обобщать промежуточную аудиторскую информацию, координировать и корректировать дальнейшие действия, а также избежать повторного сбора информации. В рамках подготовительного этапа составляется временной график проведения аудита, желательно с понедельной разбивкой.

Принятая практика выделения рабочей недели является объективным временным критерием выполнения работ. При хорошо продуманной и организованной процедуре аудита ее продолжительность не должна занимать более 1,5-2 месяцев. Эти сроки позволяют соблюсти требование получения оперативной информации для принятия управленческих решений. Проводить аудит системы найма персонала наиболее целесообразно в конце отчетного года (ноябрь-декабрь), это позволит учесть полученные результаты при планировании работы на следующий год.

*Основной этап*аудита системы найма персонала представляет собой совокупность действий аудиторов, направленных на получение достоверной и оперативной информации об управлении персоналом по составляющим комплексного аудита.

Как уже говорилось выше, целью комплексного аудита системы найма персонала является оценка ее фактического состояния и уровня его соответствия организационному развитию фирмы, ее стратегии и целям в конкретных условиях деятельности, т.е. с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды.

Получить объективное представление о состоянии системы найма персонала и уровне ее развития в конкретной организации нельзя без учета силы влияния факторов среды, к которым относятся внешние, внутриорганизационные и внутрисистемные факторы, поэтому начать аудит следует с анализа этих факторов.

Аудитор должен рассмотреть состав и количество факторов и оценить силу их воздействия на систему найма персонала, поскольку полученная информация позволяет:

§ выбрать оптимальный для организации подход, концепцию, общие принципы и стратегию управления персоналом, которые полнее бы соответствовали условиям функционирования организации;

§ оценить существующее положение в управлении персоналом с точки зрения его адекватности сложившейся ситуации;

§ определить направления в изменении действующей системы управления персоналом в соответствии с изменениями в действии факторов;

§ дать рекомендации по развитию системы управления персоналом с учетом влияния объективно действующих факторов среды и их будущей динамики.

Кроме того, это знание позволит аудитору дать более объективную оценку уровню развития системы найма персонала. Например, очень часто на предприятиях не придается должного значения работе с персоналом: высшее руководство может признавать значимость управления персоналом, но при этом не учитывает его реальное влияние на конечные результаты деятельности компании, не выделяет ресурсы службе для решения важнейших задач управления персоналом. Поэтому можно не удивляться тому, что аудит покажет низкий уровень и качество управления персоналом в компании (отсутствие работы в рамках отдельных функций управления персоналом, низкий уровень удовлетворенности трудом, невысокую производительность труда). Аудитору для вынесения решения важно сравнить существующие возможности управления персоналом с фактическим объемом и качеством работы в этой сфере.

Анализ количества и силы влияния факторов на управление персоналом позволит аудитору оценить объективную потребность в данном виде деятельности в конкретной организации, а также поможет описать идеальную модель управления персоналом для фирмы, которую затем можно использовать для сравнения с фактическим состоянием системы. Описание идеальной для конкретной организации модели найма персонала с учетом организационно-технических, коммерческих, экономических, социально-психологических аспектов является важнейшим инструментом проведения аудита. Если описание составляется впервые, то к данному процессу обязательно следует подключить квалифицированных внешних консультантов, высшее руководство и ведущих специалистов компании, а также специалистов службы управления персоналом. Если в компании уже создано описание модели найма персонала и закреплено формально в таких документах, как стратегия и политика управления персоналом, положение об управлении персоналом, стратегический и оперативный планы управления персоналом, то аудитору (или группе аудиторов) нужно оценить уровень соответствия описанной в них модели изменившимся условиям среды. В случае отклонения нужно внести корректирующие поправки в организационные документы и учесть их при разработке новых планов.

1. **Аудит аттестации персонала(на основе Audit Expert)**

**Ответ:**

Аттестация персонала - это официальная и систематическая кадровая процедура оценки работников, осуществляемая в установленной и унифицированной форме через определенные промежутки времени, призванная оценить уровень труда, качеств и потенциала личности. Направлена на определение квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установление степени их соответствия занимаемой должности.

Аттестация персонала - важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров.

Обязательной аттестации подлежат работники в предусмотренных отдельными законами случаях. Добровольная аттестация проводится по усмотрению (решению) администрации с целью оптимизации управления персоналом, а значит, для повышения работоспособности и устойчивости бизнеса.

Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее - соответствия занимаемой должности.

Регулярная процедура оценки деловых и личностных качеств работников, их трудовых показателей подразумевает использование этих результатов в целях улучшения подбора и расстановки персонала, постоянного стимулирования работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы. Эффективность работы организации складывается в целом из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе потенциала каждого сотрудника. Малиновский П., Методы оценки персонала. - М. 2007

Основными целями аттестации являются:

(а) оказание помощи менеджеру при принятии решения о размере прибавки к вознаграждению на основании заслуг работника;

(б) определение пути наиболее эффективного использования работника, например, следует ли его оставить в прежней должности, или перевести, или продвинуть, или понизить в должности, а то и вовсе уволить;

(в) выявление необходимости обучения работника на внутрифирменной базе, т.е. тех областей работы, в которых возможна более эффективная работа персонала в процессе его обучения;

(г) мотивация работника к более эффективному выполнению им своих должностных обязанностей путем совместного обсуждения результатов его работы, признания его заслуг и предоставления ему возможности обсудить свою работу с руководителем.

Аттестация, как правило, категоризируется по трем типам.

1. Оценка деловых характеристик работника, в рамках которой анализ прошлых достижений и недостатков в работе осуществляется с целью повышения эффективности работы в будущем.

2. Оценка потенциала работника, которая имеет целью выявить, заслуживает ли работник повышения (продвижения) и/или дальнейшего обучения.

3. Оценка размера вознаграждения производится для определения размера следуемой работнику прибавки. По установившейся практике размер заработной платы обсуждается всегда после того, как рассмотрена эффективность деятельности и потенциала работника в двух аспектах.

Оценка деловых характеристик работника позволяет выявить его сильные и слабые стороны, чтобы помочь ему повысить эффективность работы. Если бы одновременно обсуждался и вопрос оплаты его труда, то он стал бы в разговоре преобладающим.

В конечном итоге размер заработной платы определяется соотношением спроса и предложения на рынке труда. При этом недостаток в компании работников определенной квалификации может заставить компанию установить работнику высокий уровень оплаты труда совершенно независимо от реальной пользы, которую он приносит.

Если в ходе аттестации персонала достигнуты не все намеченные цели, можно провести дополнительные встречи-аттестации или оценки персонала.

Конечно, в современных условиях привычные методы проведения аттестации не всегда обеспечивают достижение поставленных задач. Например, в организациях, построенных по матричному принципу (у сотрудника несколько руководителей), или в горизонтальных структурах (сотруднику передаются значительные полномочия, повышается доверие к нему, ослабевает систематический контроль; у одного руководителя в подчинении находятся десятки сотрудников). В таких случаях для аттестации могут использоваться инновационные методы - методы самооценки персонала, рейтинговых оценок, привлечения аттестационных центров, разного рода тесты и многие другие.

Периодичность проведения аттестации определяется руководством и для различных категорий персонала может быть разной. В среднем аттестация проводится не чаще чем раз в год и не реже раза в три года.

Самое сложное при проведении аттестации - разработать объективные критерии оценки. Оцениваться могут, в частности:

- качество выполнения должностных обязанностей;

- особенности поведения;

- компетентность;

- результативность, эффективность работы.

Выбирая параметры для оценки, следует учитывать, насколько организация способна определить стандарты. Например, при отсутствии четко определенных должностных обязанностей, закрепленных документально, оценить их выполнение достаточно проблематично, и, скорее всего, оценка будет в какой-то мере поверхностной и субъективной.

Распространен такой подход к аттестации: разработаем положение об аттестации, несколько бланков, чтобы создать видимость формализации, соберем руководителей и будем по очереди вызывать подчиненных на собеседование. Но от такого подхода лучше отказаться. Как только организация достигла того уровня развития, когда проведение аттестации становится действительно актуальным, следует поставить цели, определить свои возможности и приступить к выбору оптимального метода достижения этих целей.

Трудовой кодекс не называет категории персонала, подлежащие аттестации. Поэтому их можно установить в локальном нормативном акте с учетом требований Постановления ГКНТ СССР и Госкомтруда СССР от 05.10.1973 N 470/267 "Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации руководящих инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи" (далее - Положение). В частности, его абз. 3 п. 4 устанавливает категории работников, которые не проходят очередную аттестацию: лица, проработавшие в занимаемой должности менее года, беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до года. Кроме этого, не рекомендуем аттестовывать работников, трудовые функции которых не требуют специальных знаний или подготовки (например, уборщицы, дворники).Ющин В.П. Аттестация персонала: что и как? "Отдел кадров коммерческой организации", 2009, N 11

1. **Анализ работы с резервом кадров (на основе Audit Expert)**

**Ответ:**

В организации существует несколько участников кадрового резерва, а именно:

ѕ «кандидат» в кадровый резерв - сотрудник, прошедший этапы отбора (по итогам аттестации/оценки) и утвержденный на уровне филиала и ГК для прохождения программы развития в кадровом резерве;

ѕ резервист» - сотрудник, прошедший обучение/развитие по утвержденной программе и готовый к назначению на должность (в течение года после обучения, после чего статус требует подтверждения по итогам аттестации);

ѕ руководитель» структурного подразделения - лицо, выдвигающее сотрудника в Кадровый резерв (далее - руководитель);

ѕ куратор» - сотрудник службы обучения, развития и управления персоналом - лицо, координирующее процесс реализации программы развития кадрового резерва в Компании, осуществляет организационное и документационное сопровождение процесса.

В организации главная цель работы с резервом состоит в создании управленческой культуры и формирования управленческого профессионализма, основанного на ценностях компании для повышения эффективности работы и предоставления работникам возможности реализации карьерных ожиданий.

Основными задачами кадрового резерва в компании являются:

ѕ выявление и формирование кадрового резерва;

ѕ развитие у сотрудников, зачисленных в резерв, управленческих навыков и умений, получение ими дополнительных знаний и повышение уровня специальной подготовки;

ѕ оценка готовности резервистов к назначению.

Формированием и подготовкой кадрового резерва занимается руководство компании и руководители различных структурных подразделений. На службу обучения и развития управления персоналом возлагается организация сопровождения данной работы.

Кадровый резерв формируется из внутренних источников из числа: высококвалифицированных специалистов и руководителей компании по итогам аттестации/оценки. Отбирая кандидатов в кадровый резерв, рассматриваются кандидатуры перспективных специалистов и руководителей, работающих в данной организации.

Для включения сотрудника в кадровый резерв, необходимо учитывать следующие условия:

ѕ сотрудник должен эффективно работать в текущей должности;

ѕ иметь управленческий потенциал по ведущим компетенциям профиля управленческой должности;

ѕ иметь мотивацию на карьерный рост;

ѕ иметь рекомендации непосредственного руководителя.

Подготовка кадрового резерва основывается на имеющихся подробных описаниях соответствующих должностей (должностных инструкциях, распределении обязанностей, положениях о структурном подразделении и т.д.).

1. **Понятие «затраты на персонал организации», группы затрат(на основе Audit Expert).**

**Ответ:**

Затраты на персонал организации —общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

Согласно действующей инструкции Госкомстата РФ от 19.07.95 г. издержки работодателя на персонал включает **три группы затрат:**

· расходы на оплату труда (фонд заработной платы);

· выплаты социального характера;

· расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

В составрасходов на оплату трудавключаются все соответст­вующие затраты организации независимо от источников их фи­нансирования, в том числе следующие основные виды выплат:

1) оплата за отработанное время, в том числе:

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

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

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

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

· комиссионное вознаграждение (страховым агентам, бро­керам);

· гонорары штатным журналистам;

· оплата специальных перерывов в работе;

· оплата разницы в окладах при временном заместительстве, работы совместителей и другого несписочного персонала;

2) оплата за неотработанное время, в том числе:

· оплата ежегодных, дополнительных и учебных отпусков;

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

· оплата простоев по вине работников и вынужденных про­гулов;

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

· компенсации за неиспользованные отпуска;

· выплаты на содержание жилья, топливо, питание;

· материальная помощь.

К выплатам социального характера относятся:

· надбавки к пенсиям работающим пенсионерам;

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

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

· оплата туристических и санаторных путевок, занятий спортом;

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

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

· суммы компенсаций за вред, причиненный здоровью работников, профессиональные увечья и заболевания, выплаты иждивенцам погибших, а также возмещение морального

· ущерба в соответствии с приговором суда;

· выходные пособия в связи с прекращением трудового договора;

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

· оплата проезда к месту работы и транспортных услуг;

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

· помощь на строительство жилья, для погашения различ­ных ссуд.

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

· дивиденды по акциям, выплаты по облигациям и паям;

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

· авторские вознаграждения;

· стоимость фирменной одежды и спецодежды; расходы, связанные с командировками; расходы, связанные с переездом с одного места работы на другое;

· расходы на платное обучение работников;

· расходы по содержанию объектов социальной сферы;

· расходы на проведение социально-культурных и спортивных мероприятий;

· расходы по обслуживанию садовых товариществ.

1. **Объекты, информационные источники, направления аудита заработной платы и вознаграждений(на основе Audit Expert).**

**Ответ:**

Аудит представляет собой осуществляемую на основе договора независимую проверку состояния бухгалтерского учета и внутрихозяйственного контроля, соответствия финансово-хозяйственных операций законодательству, достоверности отчетности, а также консультационные, экспертные и другие услуги, оказываемые аудиторами предприятиям и организациям.

Согласно ФЗ от 30.12.2008г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» целью аудита является выражение мнения о достоверности финансовой (бухгалтерской) отчетности аудируемых лиц и соответствии порядка ведения бухгалтерского учета законодательству РФ.

Расходы на оплату труда представляют собой существенный экономический элемент себестоимости, которая в свою очередь оказывает непосредственное влияние на финансовые результаты деятельности предприятия. Поэтому проверке фонда оплаты труда уделяется аудиторами особое внимание.

Целью проверки является установление соответствия применяемой в организации методики учета и налогообложения операций по оплате труда и расчетов с персоналом действующим в Российской Федерации в проверяемом периоде нормативным документам, для того, выявить имеющиеся ошибки или нарушения и степень их влияния на достоверность бухгалтерской отчетности.

Заработная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера (ст. 129 ТК РФ).

  Цель аудита расчетов по заработной плате – основываясь на действующих нормативно-правовых актах, осуществить аудиторскую проверку и выразить мнение о достоверности и порядке ведения бухгалтерского учета расчетов по заработной плате.

Объектами аудита расчетов по заработной плате являются первичная информация, в качестве которых в основном используются унифицированные формы первичной документации, а также регистры бухгалтерского учета и отчетность.

К числу основных комплексов задач, которые необходимо проверить при аудите расчетов по заработной плате, относятся следующие:

- соблюдение положений законодательства о труде, состояние внутреннего контроля по трудовым отношениям;

- учет и контроль выработки и начисления заработной платы рабочим-сдельщикам;  учет и начисление повременных и прочих видов оплат;  расчеты удержаний из заработной платы физических лиц;

- синтетический и аналитический учет по работающим (по видам начислений и удержаний);

- сводные расчеты по заработной плате;  расчеты по депонированной заработной плате.

- расчеты удержаний из заработной платы физических лиц;

- расчет налогооблагаемой базы с фонда оплаты труда, учет налогов и платежей с ФОТ;

Представленные комплексы задач охватывают типовые учетные задачи, а также общие принципы организации расчетов по соблюдению трудового обязательства. Исходя из поставленных целей и задач, объектами аудита являются показатели отчетности, отражающие состояние расчетов по оплате труда. В ходе проверки аудитору необходимо получить достаточную уверенность в том, что эти показатели не содержат существенных ошибок.

Приступая к проверке, аудитор комплектует пакет нормативных документов, реестры синтетического учета и первичные документы, необходимые для проверки состояния расчетных операций по оплате труда.

Пакет нормативных документов формируется аудитором с учетом специфики деятельности клиента - аудируемого лица.

Регистры синтетического и аналитического учета по счетам учета расходов по оплате труда зависят от формы учета, применяемой в организации. При компьютерных формах - это машинограммы дебетовых и кредитовых оборотов по счетам 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда», 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами» в части расчетов по исполнительным листам и депонированной заработной плате.

К регистрам, которые подлежат проверке относятся сводные ведомости распределения заработной платы (по видам, шифрам затрат), Главная книга, баланс (форма №1). Первичные документы являются основным источником сбора доказательств при проверке расчетов по оплате труда.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что аудиторская проверка участка расчетов по оплате труда является одной из важнейших в комплексной проверке предприятия, так как затрагивает большое количество хозяйственных операций и большой объем учетных документов по этим операциям.

Для составления программы проверки и выбора процедур сбора аудиторских доказательств целесообразно составить вопросник аудитора по всем выделенным комплексам задач.

Современная российская система нормативного регулирования представляет собой целостную, взаимосвязанную, иерархично выстроенную совокупность нормативно-правовых и иных актов, призванных упорядочить ту или иную область общественных отношений.

Последовательность работ при проведении аудита расчетов с персоналом по оплате труда можно разделить на три этапа: ознакомительный, основной, заключительный

На начальном этапе аудита производится тестирование и предварительная оценка состояния учета и внутреннего контроля в области оплаты труда. С этой целью целесообразно составить вопросник аудитора.

При проверке учетных документов на участке расчетов по оплате труда обращается внимание на порядок оформления, подлинность первичных документов, наличие подписей должностных лиц в них. Необходимо так же убедится в правильности организации и ведения аналитического и синтетического учета, заполнения форм отчетности.

Оценив по данным заполненного справочника (вопросника) уровень эффективности внутреннего контроля (высокий, средний, низкий), аудитор приступает к следующему этапу аудита - планированию проверки. Аудиторская проверка должна быть спланирована на основе достигнутого аудиторской организацией понимания деятельности экономического субъекта. Цель планирования - организовать эффективную и экономически оправданную проверку. На этом этапе планирования необходимо определить стратегию и тактику аудита, сроки его проведения; разработать общий план и программу аудита.

Аудиторская организация при выполнении вышеуказанных работ должна руководствоваться федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности.

1. **Анализ использования фонда заработной платы(на основе Audit Expert).**

**Ответ:**

Заработная плата – это часть национального дохода страны, распределяемого в соответствии с количеством и качеством затраченного труда. От оплаты труда зависит рост реальных доходов и уровень материального благосостояния работников. Предприятие само определяет формы и системы оплаты труда работников; вводит различные доплаты, которые могут выплачиваться без каких либо ограничений.

Для анализа использования фонда заработной платы составляется таблица его динамики, в которой учитываются все категории персонала (рабочие, служащие, специалисты, персонал транспорта, торговли, общепита и т. д.).

По этой таблице можно судить об абсолютных отклонениях в использовании фонда заработной платы. Однако абсолютное отклонение само по себе не характеризует использование фонда заработной платы, так как этот показатель определяется без учета степени выполнения плана или изменения по сравнению с показателями прошлого года по объему производства продукции. Поэтому необходимо определять и относительное отклонение по фонду заработной платы.

Относительное отклонение рассчитывается как разность между фактической суммой заработной платы и плановым фондом, скорректированным на коэффициент выполнения плана по производству продукции. Аналогично определяется относительное отклонение и к предыдущему году.

Однако корректируется только переменная часть фонда заработной платы, которая изменяется пропорционально объему производства продукции. Это зарплата рабочих по сдельным расценкам, премии рабочим и управленческому персоналу за производственные результаты и сумма отпускных, соответствующая доле переменной зарплаты.

Постоянная часть оплаты труда не изменяется при изменении объема производства (зарплата рабочих по тарифным ставкам, зарплата служащих по окладам, все виды доплат, оплата труда работников непромышленных производств и соответствующая сумма отпускных).

При расчете относительного отклонения по фонду зарплаты используется так называемый поправочный коэффициент, который отражает удельный вес переменной зарплаты в общем фонде и показывает, на какую долю процента следует увеличить плановый фонд зарплаты за каждый процент перевыполнения плана по выпуску продукции.

Аналогично рассчитывается относительное отклонение и применительно к фонду заработной платы за предыдущий год.

Большое значение для анализа использования фонда зарплаты имеет изучение среднего заработка работников предприятия, его изменение, а также изучение факторов, определяющих его уровень.

Анализ эффективности использования фонда заработной платы

Показатели эффективности. Факторы изменения их уровня. Анализ чистой прибыли на рубль зарплаты.

Для оценки эффективности использования средств на оплату труда необходимо применять такие показатели, как объем производства продукции в действующих ценах, выручку, сумму валовой, чистой, реинвестированной прибыли на рубль зарплаты и др. В процессе анализа следует изучить динамику этих показателей, выполнение плана по их уровню. Очень полезным будет межзаводской сравнительный анализ, который покажет, какое предприятие работает более эффективно.

Полный анализ трудовых ресурсов невозможен без изучения оплаты труда. Поэтому анализ использования средств на оплату труда должен проводиться систематически для контроля над использованием фонда заработной платы, выявления резервов снижения затрат за счет роста производительности труда и снижения трудоемкости продукции.

Заработная плата является формой вознаграждения за труд и важным стимулом работников предприятия, так как выполняет воспроизводственную, стимулирующую, измерительно-распределительную и ресурсно-разместительную функции. Воспроизводственная функция заключается в обеспечении работников необходимыми жизненными благами для воспроизводства рабочей силы. Стимулирующая роль заработной платы заключается в установлении взаимосвязи между результатами труда работника и его оплатой. Измерительно-распределительная функция отражается в тесной увязке затрат труда с размерами его оплаты. Ресурсно-разместитель-ная функция выражается в оптимизации трудовых ресурсов по регионам и отраслям, по предприятиям.

Фонд оплаты труда предприятия представляет собой источник средств, предназначенных для выплат заработной платы и выплат социального характера.

Постоянная часть фонда оплаты труда не изменяется при увеличении или уменьшении объемов производства, например, зарплата сотрудникам по окладам.

Переменная часть фонда оплаты труда изменяется пропорционально объему производства продукции, например, зарплата рабочих, если на предприятии применяется сдельная форма оплаты труда.

При проведении анализа использования фонда заработной платы в первую очередь рассчитываются абсолютные и относительные отклонения фактической величины фонда заработной платы от плановой, текущего и прошлого периода.

определяется путем сопоставления величины фактически использованных средств на оплату труда (или в этом году) с плановой величиной фонда заработной платы (с фактическим фондом заработной платы пропитого года). Абсолютное отклонение фонда оплаты труда может рассчитываться в целом по предприятию, по отдельным производственным подразделениям и группам работников. Этот показатель не учитывает степень выполнения плана и изменения в объемах производства.

ΔабсФОТ=ФОТф-ФОТпл ,

где ΔабсФОТ— абсолютное изменение фонда оплаты труда, руб.;

ФОТф — фактический размер фонда оплаты труда, руб.;

ФОТпл — плановый размер фонда оплаты труда, руб.

Относительное отклонение фонда оплаты труда

рассчитывается с учетом изменения масштабов производства и показывает в какой мере отклонение фактического значения фонда отплаты труда от планового (или этого года и прошлого) обусловлено изменением масштабов производства. Относительное отклонение представляет собой разность между фактически начисленной суммой зарплаты и плановым фондом оплаты труда, скорректированным на коэффициент выполнения плана по производству продукции (или разность между величиной фонда оплаты труда в этом году и в прошлом, с учетом корректировок).

ΔотнФОТ=ФОТфакт-(ФОТпл/пер\*(ПРф/ПРпл)+ФОТпл/пост),

где ΔотнФОТ— относительное отклонение фонда оплаты труда, руб.;

ФОТфакт— фактический размер фонда оплаты труда, руб.;

ФОТпл/пер - переменная часть планового размера

фонда оплаты труда, руб.;

ФОТпл/пост— постоянная часть планового размера

фонда оплаты труда, руб.;

ПРф/ПРпл — коэффициент выполнения плана по производству продукции.

Необходимо определить факторы относительного и абсолютного отклонения по фонду оплаты труда. На переменную часть фонда оплаты труда влияют следующие факторы: объем производства, структура производства, прямая сдельная оплата труда за единицу продукции.

Далее в процессе анализа трудовых ресурсов оценивают соотношение темпов роста производительности труда и среднегодовой заработной платы работника. Для этого рассчитываются индексы средней заработной платы и индекс средней выработки, затем эти показатели сравниваются.

IЗИ=ЗИФ/ЗИПЛ;

IВ=ВФ/ВПЛ;

К=IВ/IЗИ ,

где ВФ — фактическая выработка;

ВПЛ — плановая выработка;

ЗИФ — фактическая зарплата;

ЗИПЛ — плановая зарплата;

IВ— индекс производительности труда;

IЗИ — индекс заработной платы;

К — коэффициент опережения. Позитивным считается рост коэффициента в динамике, и если абсолютное значение этого коэффициента больше единицы, то есть темпы роста производительности труда опережают темпы роста заработной платы.

1. **Аудит вознаграждения (на основе Audit Expert)**

**Ответ:**

Цель аудита вознаграждений -- экспертиза соблюдения интересов работников и кадровой политики организации в вопросах вознаграждений.

Вознаграждение состоит из двух частей:

- прямые выплаты в денежной форме

- косвенные выплаты в форме социальных льгот.

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 продолжительного промежутка времени и впрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника. Фактически это компенсация 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.

Соотношение постоянной и переменной частей денежного награждения может быть разным и определяется зависимостью получаемого результата от трудовых усилий самого работника. 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.

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, изменениями в общественной и политической жизни, а также в экономической и юридической сферах.

Главные миссии аудита вознаграждений можно объединить по трем направлениям: аудит соответствия, аудит эффективности, стратегический аудит.

1. **Аудита организации труда персонала(на основе Audit Expert).**

**Ответ:**

Под аудитом организации труда понимают проверку независимыми специалистами системы организации труда,системы контроля и управления качеством,применяемых технических и технологических решений,а также проверку технических и проектной документации с выражением мнения относительно обоснованности применяемых решений в области проектирования трудовых процессов,способов управления производством и соответствия состояния рабочих мест требованиями нормативных актов по технике безопасности и охране труда.

Одной из главных составляющих аудита организации труда является социальный аудит,представляющий собой процесс оценки,подготовки отчёта,повышения эффективности функционирования и степени достижения гибкости организации труда на предприятии/

В целом аудит организации труда позволяет выявить имеющиеся резервы,разработать мероприятия по устранению резервы,разработать мероприятия по устранению потерь рабочего времени,связанных с организационными причинами и нарушениями трудовой дисциплины,оптимизировать численность персонала и обеспечить переход к гибкой производственной системе.

Цели и задачи аудита организации труда.

Организация труда в широком смысле - это процесс упорядочения элементов трудовых процессов.

Для совершенствования системы организации труда необходима реализация всей совокупности достижений современной науки и практики.

Система организации труда предполагает:

- разделение и кооперацию труда,базирующиеся на передовых достижениях науки и техники;

- четкую организацию рабочих мест и их обслуживание;

- рационализацию приёмов и методов труда;

- создание наиболее благоприятных условий труда и морально-психологического климата;

- соблюдение работниками дисциплины труда.

Экономическая направленность гибкой организации труда предусматривает достижение более высоких экономических результатов при минимальных затратах на мероприятия по переходу к ней. Решение психофизиологических и социальных задач достигается при реализации мероприятий,направленных на удовлетворение потребностей и интересов работников, и предусматривает гуманизацию труда.

Цель аудита организации труда- диагностика системы организации труда на предприятии,выявление имеющихся резервов и обоснование путей её совершенствования.

Задачи аудита организации труда:

- всестороннее исследование факторов,влияющих на переход к гибкой организации труда на предприятии;

- оценка соответствия установленных и кооперации труда особенностям деятельности предприятия;

- анализ обоснованности расстановка работников по рабочим местам в соответствии с их профессионально-квалификационным уровнем и загрузки в течение рабочего времени;

- исследование причин потерь и нерациональных затрат рабочего времени;

- оценка состояния условий труда и мероприятий по их улучшению на предприятии;

- разработка рекомендаций по совершенствованию организации труда.

1. **Аудит нормирования труда персонала(на основе Audit Expert).**

Ответ:

Нормирование труда связано и с производительностью труда, и с организацией труда. Существенна связь с производительностью труда, потому что оперативный контроль за производительностью возможен лишь при наличии норм (трудовой метод измерения производительности труда В связи с этим даже существует особый вопрос для анализа: влияние пересмотра норм времени на рост выработки. Неразрывная связь у нормирования существует и с организацией труда, так как упоминавшийся эталон организации труда не что иное, как норма.

Каждое предприятие (объединение) располагает соответствующим нормативным хозяйством, элементы которого могут быть распределены на три группы: нормативы и нормы; правила производства работ; требования и ограничения.

Особое внимание при анализе нормативов следует обратить на деление персонала по категориям \ (нормирование основных и вспомогательных рабочих, руководителей и специалистов), нормативов —по уровню установления (межотраслевые, отраслевые, местные).

Аудит нормативного хозяйства начинают с определения круга нормативных материалов, которыми располагает предприятие. Определяется, какие используются нормативные справочники, на все ли виды работ имеются нормативы и виды этих нормативов, когда они были утверждены и какая доля работ нормируется по имеющимся нормативам. Помимо этого определяют:

число работников, для нормирования труда которых имеются нормативы;

число работников, труд которых фактически нормируется на предприятии, в том числе
количество работников, для которых нормы установлены на основе межотраслевых,
отраслевых и местных норм и нормативов.

Доля нормируемых работ может определяться по трудоемкости и по численности:





где *Тн.р*— трудоемкость для нормируемых работ; *Тобщ*— трудоемкость общая;

*Чн.р*— численность рабочих для нормируемых работ; *Чобщ*— численность рабочих.

Доля нормируемых работ, рассчитанная по отработанному времени (по трудоемкости), как

правило, ниже, чем доля, рассчитанная по численности работников. Это объясняется тем, что рабочие, труд которых нормируется, часть времени могут затрачивать на выполнение ненормируемых работ.

Одно из основных направлений аудита нормирования труда — анализ качества норм труда.

Он позволяет установить степень обоснованности и прогрессивности действующих на предприятии норм труда и выявить резервы совершенствования.

Качество норм можно определить на стадии установления и на стадии применения. На стадии установления анализируются изменения в количестве и структуре норм. Структура анализируется по двум направлениям: обоснованности и периоду действия. По обосно­ванности выделяют научно-обоснованные и опытно-статистические нормы.

По периоду действия различаются условно-постоянные, временные, сезонные и разовые нормы. Особое внимание следует уделить изучению практики установления и действия временных норм. На стадии применения анализируется собственно качество норм по таким признакам, как:

• степень соответствия фактических затрат труда научно-обоснованным нормам;

• наличие единой базы при расчете норм;

• соответствие единиц измерения норм принятой системе учета;

• равнонапряженность норм труда;

• понятность нормы исполнителю.

В числовом виде легко представляются первое и четвертое требование (как обратное к первому). Таким образом, аудит нормативно-методических материалов на предприятии способствует созданию хорошего по качеству нормативного хозяйства.