



4. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА АУДИТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ



4.1. АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ОСНОВА АУДИТА ПЕРСОНАЛА

2

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

1. *анализ ресурсов* (уровень, динамика и структура персонала предприятия; его движение; профессионально-квалификационный состав);
2. *анализ затрат* (анализ трудоемкости и зарплатоемкости основных видов продукции; уровня, динамики и структуры оплаты труда, затрат на обучение, подготовку и переподготовку персонала и др.);
3. *анализ эффективности труда* (анализ уровня и динамики производительности труда по отдельным договорам, заказам и по предприятию в целом; анализ факторов роста производительности труда; оценка по автоматизации и механизации, эффективности, технико-экономических мероприятий, направленных на это; анализ соотношения изменения производительности и оплаты труда);
4. *анализ социального развития* (анализ формирования и использования фонда социального развития).

АНАЛИЗ РЕСУРСОВ ТРУДА СОДЕРЖИТ ДВА ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЯ:

- анализ численности работающих (уровня, структуры, движения);
- анализ фондов времени (уровня, структуры).

АНАЛИЗ ЧИСЛЕННОСТИ, СТРУКТУРЫ И ДВИЖЕНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ :

- анализ численности работников по их составу, полу, возрасту, специальности, должностям, образовательному уровню и уровню квалификации; определение степени обеспеченности предприятия кадрами;
- проверка данных об использовании рабочего времени;
- изучение форм, динамики и причин движения рабочей силы, анализ коэффициентов стабильности и текучести, анализ потоков перемещений внутри предприятия и состояние дисциплины труда;
- определение в динамике количество работников, занятых ручным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом;
- исследование социальных аспектов трудовой деятельности (мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, семейного положения, обеспеченности жильем);
- сбор данных об уровне санитарно-гигиенических производственных и бытовых условиях (состояние рабочих мест, мест общественного питания и т.п.). Эта информация используется и при анализе социального развития коллектива.

ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ КОЛЛЕКТИВА:

□ *профессионально-квалификационный потенциал:*

- профессиональная структура персонала; функциональная структура; квалификационная структура; структура персонала по уровню образования; структура персонала по стажу работы.

□ *психофизиологический потенциал:*

- половозрастная структура персонала; интенсивность, тяжесть труда; показатели заболеваемости (общей, профессиональной); показатели работоспособности работников.

□ *творческий потенциал:*

- число рацпредложений и изобретений, поданных работающими; участие работающих в деятельности творческих групп (например, кружках качества); участие в разработке инноваций, профессиональных конкурсах и т.д.

□ *мотивационный потенциал:*

- удовлетворенность трудом; показатели отношения к труду; состояние социально-психологического климата в коллективе; текучесть кадров и т.д.

□ *моральный потенциал:*

- одним из показателей, характеризующих его уровень, может служить состояние трудовой дисциплины.

ПОКАЗАТЕЛИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ *ТРУДОВУЮ АКТИВНОСТЬ*, РАЗДЕЛЯЮТ НА НЕСКОЛЬКО ГРУПП:

1. *Производственно-экономические показатели* (производительность труда, уровень выполнения трудовых норм, качество продукции, потери рабочего времени, экономия материальных ресурсов, трудовая дисциплина и т.д.);
2. *Показатели творческой активности* (участие в рационализаторстве, изобретательстве, разработке инноваций, поиске неиспользованных резервов).
3. *Показатели развития личности* (повышение уровня образования, квалификации, культуры труда, расширение профессионального профиля, трудовая карьера и т.д.).
4. *Показатели общественной активности в сфере производства* (участие в работе общественных организаций, управлении предприятием, в выработке и принятии хозяйственных решений, кружки качества и т.д.).

АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ:

- На основе составления баланса рабочего времени одного рабочего;
- Анализ потерь рабочего времени по организации (сопоставление плановых и фактических значений).

АУДИТ КАЧЕСТВА ТРУДА

из-за его многофакторности нельзя определить по какой-то одной формуле.

Качество труда определяется большим числом условий и показателей: отсутствие рекламаций и нарушений технологической дисциплины, улучшение потребительских и физических свойств товаров а услуг.

Это определенный уровень квалификации рабочих, отсутствие нарушений техники безопасности, сдача продукции с первого предъявления.

Как показатель трудовой деятельности, качество труда можно применять, перенося его содержание на качество продукции.

В область аудита качества труда подпадают потери от брака, снижение которых повышает качество труда, и дает экономию рабочего времени, поскольку имеется возможность увеличить выпуск продукции без дополнительных затрат труда.

В ходе анализа качества труда может быть рассмотрены вопросы экономии численности персонала за счет сокращения потерь от брака выпускаемой продукции.

ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ ЗАТРАТ ТРУДА

ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ПО СЛЕДУЮЩИМ НАПРАВЛЕНИЯМ:

- анализ роста производительности труда и снижения трудоемкости производства продукции по важнейшим ее видам (договорам), по предприятию в целом;
- анализ уровней и динамики изменения зарплатоемкости важнейших видов продукции и всей реализованной продукции;
- анализ использования фонда заработной платы и средней заработной платы.

АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СРЕДСТВ, ВЫДЕЛЯЕМЫХ НА СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

Фактический уровень фонда социального развития имеет прямую зависимость от величины дохода предприятия.

Его размер определяется эффективностью производственно-хозяйственной деятельности.

Возможность пользоваться благами этого фонда для каждого отдельного работника предприятия должна быть в прямой зависимости от эффективности его работы.

Это определяет два основных направления анализа использования средств фонда социального развития – анализ уровня и структуры распределения в статике и динамике и анализ его потребления на уровне отдельного работника с эффективностью его трудового вклада.

В этом и состоит различие целей анализа на уровне исследования распределения общественных фондов потребления и фонда социального развития трудового коллектива предприятия.



4.2. АУДИТ РАБОЧИХ МЕСТ

12

Цель – определение проблем использования персонала.

Аудит рабочих мест – это экспертиза использования работников.

Поскольку изучение рабочих мест, процессов и операций обязательная часть программы управления персоналом, аудитор уделяет этому направлению пристальное внимание.

Он изучает, насколько эти процессы и операции согласованы, скоординированы и непосредственно увязаны с задачами организации в целом.

АУДИТОР ЗНАКОМИТСЯ С ОПИСАНИЕМ РАБОЧЕГО МЕСТА

- кратким описанием сути рабочего процесса, обязанностей работника и степени его ответственности, сведениями об условиях работы;
- спецификацией рабочего процесса — личностными и профессиональными характеристиками, необходимыми для выполнения данного процесса;
- результатами подбора работников на эти рабочие места;
- сравнением плановой и фактической производительности труда;
- оценкой разработки и внедрения программ подготовки кадров и повышения квалификаций;
- наличием и реализацией программ перемещений и карьеры в организации;
- системой вознаграждений в организации;
- программой безопасности и здоровья работников.

ЭТАПЫ АУДИТА АНАЛИЗА РАБОЧИХ МЕСТ

1. В первую очередь необходимо провести аудит производительности

Каков уровень производительности труда в организации по сравнению с аналогичными должностями в конкурирующих фирмах?

2. Далее провести аудит штатных должностей и соответствия им квалификационных характеристик работников

Правильно ли и рационально ли используется персонал организации как в личностном, так и в коллективном аспекте?

3. Затем проводится аудит развития должности

Оценка условий развития персонала с учетом стратегии организации и ее управленческих возможностей, возможные риски.

4. Стратегический аудит

Какие рабочие места и в каком количестве потребуются организации завтра?