



# **Аудит и контроллинг персонала организации**

Девятовская И.В., к.психол.н.,  
доцент, доцент кафедры  
акмеологии и менеджмента

# **Тема 4. Практическая работа аудитора по персоналу: Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала**

- 1. Основные направления аудита трудовых показателей организации.**

**Аудит персонала** – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы эффективности деятельности организации по управлению персоналом и регулированию социально-трудовых отношений.

Внутренний аудит персонала позволяет оперативно оценивать правильность проведения кадровой политики, используя анализ трудовых показателей предприятия.

## **Основные направления анализа трудовых показателей организации:**

**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 тех-нико-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:**

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

## **Показатели анализа 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.

## **Анализ использования рабочего времени:**

- анализ 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;
- соотнесение планового объема рабочего времени с фактическим, реальным фондом рабочего времени, величина которого зависит от численности работников, продолжительности рабочего периода в днях, продолжительности рабочего дня, количества отработанных человеко-часов;
- сравнение плановых (расчетных, базисных) показателей с фактическим обнаруживает потери рабочего времени в абсолютных единицах и процентах.

## **Анализ использования рабочего времени:**

В ходе анализа эффективности использования рабочего времени составляется таблица, содержащая:

- среднесписочное количество работников (чел.);
- количество отработанных дней (чел.-ч.);
- среднее количество дней работы одного работника (ч.);
- неявки на работу (дней), в том числе по причинам: очередные отпуска, учебные отпуска, болезни, другие неявки, разрешенные законом и неявки с разрешения администрации, прогулы;
- среднесписочную продолжительность рабочего дня (ч.);
- среднее количество часов работы одного работника (ч.);
- количество отработанных рабочими (чел.-ч.).

Все эти показатели рассчитываются как отклонение плана и факта в процентах.

## Анализ использования рабочего времени:

Изучение структуры календарного фонда времени работников по фирме в целом и по отдельным категориям и группам работников осуществляется на практике путем составления *баланса рабочего времени*.

Уменьшение или увеличение фактически отработанного фонда рабочего времени происходит за счет: изменения численности работников, изменения числа отработанных человеко-дней в году, изменения средней продолжительности рабочего дня.

## **Анализ использования рабочего времени:**

Изучение структуры календарного фонда времени работников по фирме в целом и по отдельным категориям и группам работников осуществляется на практике путем составления *баланса рабочего времени.*

# Внутренний аудит 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

## **Аудит качества (эффективности) труда:**

*Аудит качества труда* из-за его многофакторности нельзя определить по какой-то одной формуле.

Качество труда определяется большим числом условий и показателей:

- отсутствие рекламаций и нарушений технологической дисциплины, улучшение потребительских и физических свойств товаров и услуг.
- 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.

## **Анализ социального развития:**

Анализ структуры распределения средств фонда социального развития предусматривает определение удельных весов его отдельных элементов и индексов их фактического изменения по сравнению с предыдущим годом и с начала планового пятилетнего периода. Анализ дополняется исследованием эффективности использования средств по основным направлениям социального развития.

Эффективность выражает отношение полученных благ (жилье, оздоровительные и туристические путевки, места в дошкольных учреждениях и т. д.) к произведенным на это затратам.

Анализ потребления благ, полученных за счет средств фонда социального развития, предусматривает использование коэффициентов эффективности труда отдельных работников.

Для оценки качества работы с персоналом можно использовать систему показателей, характеризующих интенсивность оборота кадров.

### **Показатели интенсивности оборота кадров:**

- *Коэффициент интенсивности оборота по приему* ( $K_p$ ) - отношение числа принятых за период работников ( $Ч_p$ ) к среднему списочному их числу ( $Ч_c$ ):

$$K_p = Ч_p / Ч_c$$

- *Коэффициент оборота по выбытию* ( $K_v$ ) - отношение числа выбывших за период работников ( $Ч_v$ ) к среднему списочному их числу:

$$K_v = Ч_v / Ч_c$$

- *Коэффициент текучести* ( $K_t$ ) - отношение числа выбывших за период работников по собственному желанию из-за несоответствия квалификации, за нарушение трудовой дисциплины за анализируемый период времени ( $Ч_{vt}$ ), к среднему списочному числу работников за тот же период:

$$K_t = Ч_{vt} / Ч_c$$

## Показатели интенсивности оборота кадров:

- *Коэффициент замещения* (Кз) - отношение разности числа принятых и выбывших работников к среднему списочному их числу:

$$Кз = (Чп - Чв) / Чс$$

- Если разность в числителе коэффициента положительна, то число принятых превышает число выбывших. При этом часть принятых на работу возмещает убыль ресурсов рабочей силы в связи с увольнениями, а часть используется на вновь созданных рабочих местах.
- Отрицательное значение коэффициента возникает, когда число уволенных превышает число вновь принятых, что может быть связано с сокращением объема производства, ликвидацией части рабочих мест в связи с техническим перевооружением и рядом других причин.

# Показатели интенсивности оборота кадров:

- *Коэффициент постоянства кадров* — отношение числа работников, проработавших весь отчетный период, к их числу на конец этого периода.
- Этот коэффициент как бы дополняет коэффициент текучести и применяется для оценки эффективности кадровой политики фирмы.



# **Анализ использования рабочего времени**

начинается с анализа планового объема рабочего времени, исчисляемого методом вычитания из числа дней в году праздничных, отпускных дней и потерь рабочего времени из расчета среднего числа часов работы одного среднесписочного работника за год, месяц и заканчивается соотношением планового объема рабочего времени с фактическим, реальным фондом рабочего времени, величина которого зависит от численности работников, продолжительности рабочего периода в днях, продолжительности рабочего дня, количества отработанных человеко-часов. Сравнение плановых (расчетных, базисных) показателей с фактическим обнаруживает потери рабочего времени в абсолютных единицах и процентах.

В ходе анализа эффективности использования рабочего времени составляется таблица, содержащая:

- среднесписочное количество работников (чел.);
- количество отработанных дней (чел.-ч.);
- среднее количество дней работы одного работника (ч.);
- неявки на работу (дней), в том числе по причинам: очередные отпуска, учебные отпуска, болезни, другие неявки, разрешенные законом и неявки с разрешения администрации, прогулы;
- среднесписочную продолжительность рабочего дня (ч.);
- среднее количество часов работы одного работника (ч.);
- количество отработанных рабочими (чел.-ч.).

Все эти показатели рассчитываются как отклонение плана и факта в процентах.

Оценка деятельности служб управления персоналом характеризуется в виде потерь в денежном выражении.

В стоимость потерь одного часа рабочего времени включается средняя заработная плата, затраты на пенсии, пособия работникам, затраты на содержание административного аппарата, накладные расходы.

Уменьшение или увеличение фактически отработанного фонда рабочего времени происходит за счет: изменения численности работников, изменения числа отработанных человеко-дней в году, изменения средней продолжительности рабочего дня.

Для анализа эффективности использования рабочего времени рассчитывают коэффициент использования реального (эффективного) фонда рабочего времени

$$K_{\text{рф}} = \frac{100 - d_{\text{прв.ф}}}{100 - d_{\text{прв.в}}},$$

где  $d_{\text{прв.ф}}$  и  $d_{\text{прв.в}}$  – потери рабочего времени в отчетном и базисном периоде соответственно, %.

# Критерии оценки состояния и эффективности процесса управления формированием персонала организации

## 1. Уровень трудового потенциала:

### Количественные показатели:

- численность персонала (среднесписочная, явочная);
- эффективность использования рабочего времени (коэффициент использования установленной продолжительности рабочего дня и рабочего периода, интегральный коэффициент использования рабочего времени);
- выработка продукции на одного работника;
- сбалансированность рабочих мест и работающих на предприятии (дополнительная потребность или избыток рабочей силы).

## Критерии оценки состояния и эффективности процесса управления формированием персонала организации

### 1. Уровень трудового потенциала:

#### Качественные показатели:

- 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: состояние трудовой дисциплины.

## 2. Уровень трудовой активности персонала

- Производственно-экономические показатели: производительность труда, уровень выполнения трудовых норм, качество продукции, потери рабочего времени, экономия материальных ресурсов, трудовая дисциплина и т.д.
- Показатели творческой активности: участие в рационализаторстве, изобретательстве, разработке инноваций, поиске неиспользованных резервов.
- Показатели развития личности: повышение уровня образования, квалификации, культуры труда.
- Показатели общественной активности в сфере производства: участие в работе общественных организаций, управлении предприятием, в выработке и принятии хозяйственных решений и т. д.

### 3. Уровень структуры и динамики персонала

- Структура рабочей силы по категориям занятых: производственный персонал (основные или производственные рабочие); непроизводственный персонал и административный персонал (включая сотрудников отдела продаж).
- Показатель абсентеизма: отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за период.
- Коэффициент внутренней мобильности персонала: отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации.

## 4. Уровень производительности труда

- Объем реализации на одного сотрудника.
- Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника. Показатель производимой продукции за час производительного труда.
- Показатель числа производительных часов, затрачиваемых на производство единицы продукции (трудоемкость).

## 5. Уровень издержек на персонал

Общие издержки организации на рабочую силу за анализируемый период:

- базовая заработная плата; переменная заработная плата;
- выплаты по участию в прибылях и сокращению издержек;
- стоимость социальных льгот, включая взносы в страховые фонды, медицинское обслуживание, предоставление бесплатных услуг и т. д.;
- затраты на спецодежду, обувь, оборудование бытовых помещений;
- взносы организации в фонды государственного социального страхования;
- издержки организации на уплату государственных и местных налогов на заработную плату и занятость;
- доля издержек на рабочую силу в объеме реализации;
- издержки на одного сотрудника;
- издержки на один производительный час.

## 5. Тип кадровой службы

- Прогрессивный.
- Адаптивный.
- Переходный.
- Традиционный.

# Пример структуры отчета по результатам оценки системы управления персоналом

1. Общая характеристика кадрового состава:
  - структура и численность менеджерского, исполнительного и обеспечивающего персонала;
  - текучесть кадров и ее основные причины.
2. Анализ деятельности и основных функций кадровых подразделений:
  - характер и периодичность потребностей в выполнении работ по управлению персоналом;
  - конкретизация и систематизация работ, осуществляемых кадровыми структурами в рамках обеспечения деятельности компании;
  - определение среднего объема работ по каждому типу выполняемых ключевых функций;

# Пример структуры отчета по результатам оценки системы управления персоналом

- анализ содержания и оптимальности выполнения основных функций;
- схемы выполнения процедур;
- моменты рассогласования ответственности, неоправданного дублирования, зоны «безответственности»;
- предложения по оптимизации организационно-административной структуры СУП;
- предложения по оптимизации распределения областей ответственности и функциональных обязанностей между подразделениями и сотрудниками;
- интенсификация информационного взаимодействия между сотрудниками в рамках выполнения основных процедур.

# Пример структуры отчета по результатам оценки системы управления персоналом

## 3. Выполнение ключевых функций по управлению персоналом:

- анализ потребностей в персонале;
- анализ и регламентация деятельности;
- поиск, отбор, оформление и адаптация новых специалистов;
- оценка уровня квалификации (аттестация);
- разработка индивидуальных программ развития и ротации (кадровый резерв);
- подготовка, повышение и поддержание квалификации;
- оценка результатов деятельности;
- стимулирование и мотивация труда;
- диагностика и коррекция социально-психологического климата;
- развитие корпоративной культуры;
- документационное обеспечение

# Пример структуры отчета по результатам оценки системы управления персоналом

4. Характеристика службы по работе с персоналом:
  - численность и квалификационный уровень персонала службы;
  - оптимальность структуры службы
  - ответственность и полномочия;
  - уровень регламентации деятельности сотрудников службы.
  
5. Основные недостатки, «точки роста» и рекомендации по оптимизации системы управления персоналом:
  - изменения в выполнении функций по управлению персоналом;
  - изменения в структуре и численности службы управления персоналом.

## **Задача 1**

- **Расчет численности рабочих**
- **Рассчитайте, сколько потребуется цеху рабочих в планируемом периоде, если трудоемкость продукции будет снижена на 10%, выпуск продукции возрастет на 25%, выполнение норм повысится на 5%, реальный фонд рабочего времени – на 4%. (В базисном периоде численность рабочих составляла 1 000 чел.)**

## Задача 1\_Решение

### Решение

- 1) Поскольку численность рабочих прямо пропорциональна трудоемкости (-10%), объему продукции (+25%), обратно пропорциональна фонду рабочего времени (+4%) и коэффициенту выполнения норм (+5%), то численность рабочих изменится на  $(-10 + 25 - (+4) - (+5))\% = 6\%$ .
- 2) 2) Рассчитаем плановую численность рабочих:  $(1000 * 106) / 100 = 1\ 060$  чел.

## Задача 2

**Рассчитайте влияние на увеличение (уменьшение) выпуска продукции роста (снижения) производительности труда и увеличения численности работающих по сравнению с базисным периодом и планом. Исходные данные приведены в таблице:**

Показатели	Базис	План	Факт
Объем продукции, тыс. р.	60 000	68 400	72 000
Численность работающих, чел.	800	810	820

## Задача 2\_Решение

1) Для решения расширим исходную таблицу

Показатели	Обозначение	Базис	План	Факт
Объем продукции, тыс.р.	В	60 000	68 400	72 000
Численность работающих, чел.	Ч	800	810	820
Производительность труда (выработка на одного рабочего), тыс. руб.	Выр=В/Ч	75	84,444	87,805

# Задача 2\_Решение

1) Для решения расширим исходную таблицу

Показатели	Обозначение	Базис	План	Факт
Объем продукции, тыс.р.	В	60 000	68 400	72 000
Численность работающих, чел.	Ч	800	810	820
Производительность труда (выработка на одного рабочего), тыс. руб.	Выр=В/Ч	75	84,444	87,805

## Задача 2\_Решение

- 2) Методом абсолютных разниц определим прирост объема производства за счет роста производительности труда (выработки) и за счет числа работников факта по сравнению с базисом.
- $V = \text{Выр} * Ч$
  - $\Delta V_1 = \Delta \text{Выр} * Ч_б = (87,805 - 75) * 800 = 10\,244$  тыс. руб. - прирост объема производства за счет роста производительности труда,  
 $\Delta V_2 = \text{Выр.ф} * \Delta Ч = 87,805 * (820 - 800) = 1\,756,1$  тыс. руб. - прирост объема производства за счет роста численности работников,  
 $\Delta V = \Delta V_1 + \Delta V_2 = 10\,244 + 1\,756,1 = 12\,000,1$  тыс.руб. - фактический прирост объема производства по сравнению с базисным периодом.

## Задача 2\_Решение

- Методом абсолютных разниц определим прирост объема производства за счет роста производительности труда (выработки) и за счет числа работников факта по сравнению с планом.
- $V = \text{Выр} * Ч$
- $\Delta V_1 = \Delta \text{Выр} * Ч_{\text{п}} = (87,805 - 84,444) * 810 = 2\,722,41$  тыс. руб. - прирост объема производства за счет роста производительности труда,  
 $\Delta V_2 = \text{Выр}_{\text{ф}} * \Delta Ч = 87,805 * (810 - 800) = 878,05$  тыс. руб. - прирост объема производства за счет роста численности работников,  
 $\Delta V = \Delta V_1 + \Delta V_2 = 2\,722,41 + 878,05 = 3\,600,46$  тыс. руб. - фактический прирост объема производства по сравнению с плановым периодом.