

вариантов для выявления наиболее оптимального из них.

Выбрав вариант решения, поставив цель, необходимо определить средства её достижения, которые не должны противоречить цели и вести к ней с наименьшими потерями. Несоответствие цели и средств её достижения может привести к большим затратам и превратить процесс управления в процесс разрушения (например, забивание гвоздя микроскопом).

Выбрав оптимальные средства достижения цели, управляющий тем самым обеспечивает выполнимость своего решения. Очень важным является то, чтобы принятое решение было понятным для исполнителей, чтобы они действовали не бездумно, механически, а осознанно, с пониманием своего места и роли в организованном процессе. В таком случае открывается возможность для их собственного творчества, направленного на рационализацию своего труда. Решение, соответствующее всем отмеченным требованиям, но принятое несвоевременно, теряет значительную часть своей эффективности, так как неизбежные изменения в объекте управления могут потребовать уже совсем иного, нежели принятие, решение. Следующая функция управления – организация. Она заключается в том, чтобы организовать процесс, направленный на выполнение принятого решения. Организация предполагает оптимальную расстановку людей и техники, обеспечение нормального труда и отдыха исполнителей и т.д.

Очень важной функцией является функция регулирования. Она объективно необходима, так как неизбежно сопротивление среды (сбои, поломки техники и т.д. вплоть до стихийных бедствий). Для выполнения функции регулирования управляющий ДОЛЖЕН иметь различного рода резервы (материальные, людские и т.д.). Отсутствие резервов затрудняет или делает невозможным регулирование организованного процесса.

Для того чтобы организовать и регулировать процесс выполнения принятого решения, управляющий должен иметь оперативную информацию с любого участка работы. Для этого существуют разного рода учет и контроль (бухгалтерский, материально-технический и др.). В современных условиях учёт и контроль невозможен без использования вычислительной техники. Управленческий цикл завершается с выполнением решения и начинается с принятием нового решения.

Источники и литература

1. Институты управления: историко-правовое исследование / В.Г. Графский, Н.Н. Ефремова, В.И. Крапец и др. – М.: Наука, 1995. – 301 с.
2. Мизес Л., фон. Бюрократия. Запланированный хаос. Антикапиталистическая ментальность: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1993. – С. 240.
3. Социально-политическая теория общества. Ч 2 / Отв. редактор Л.Г. Олех. Новосиб ун-т. Новосибирск: НГУ. 1992. – 150 с.

Овчинников А. АУДИТ КАДРОВ: ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

Summary

In this article definitions of personnel audit are analyzed, own definition is formulated, and the basic stages and features of carrying out of audit of the staff at the modern enterprise are considered.

Постановка проблемы. В условиях системы рыночного хозяйствования перед предприятиями предстают совершенно новые правила «игры». В условиях динамично развивающегося рынка всем субъектам хозяйствования невольно приходится осознать, что в бизнесе все же действуют законы естественного отбора, и для того чтобы предприятие могло нормально существовать, в современных условиях, ему необходимо осваивать ряд хоть и не новых, однако довольно слабо развитых в Украине принципов управления организацией. Наряду с обеспечением эффективности производства, минимизации издержек, оценки рынков сбыта, сегментов занимаемых предприятием на отечественных и зарубежных «фронтах» предпринимательской деятельности и т.д., на передний план выходят и проблемы управления персоналом, в частности вопросы оценки эффективности системы управления персоналом организации, чем собственно и занимается кадровый аудит. Именно поэтому данная тема рассматривается как особо актуальная.

Основной целью данной статьи является детерминация кадрового аудита, как отдельного вида аудиторской деятельности, выявление общего с другими формами аудита и определение отличительных черт, целей и направлений данного вида деятельности.

Изложение основного материала.

Понятие аудита, его виды и основные направления аудиторской деятельности регламентируются Законом Украины «Об аудиторской деятельности» с изменениями и дополнениями, внесенными Законами Украины от 14 марта 1995 года №81/95-ВР, от 20 февраля 1996 года № 54/96-ВР.

В соответствии со статьей 2 [1] аудиторская деятельность регулируется данным Законом, а также другими законодательными и нормативными актами Украины. В случаях, если международным договором, в котором принимает участие Украина, установлены другие правила, чем те, которые содержит настоящий Закон, то применяются правила международного договора.

Аудиторская деятельность включает в себя организационное и методическое обеспечение аудита, практическое выполнение аудиторских проверок (аудит) и предоставление других аудиторских услуг.

Аудиторские услуги могут предоставляться в форме аудиторских проверок (аудита) и связанных с

ними экспертиз, консультаций по вопросам бухгалтерского учета, отчетности, налогообложения, анализа финансово-хозяйственной деятельности и иных видов экономико-правового обеспечения предпринимательской деятельности физических и юридических лиц (Статья 3).

Прибыль (доход) от аудиторской деятельности облагается налогом согласно действующему законодательству.

Аудит - это проверка публичной бухгалтерской отчетности, учета, первичных документов и другой информации по финансово-хозяйственной деятельности субъектов хозяйствования с целью определения достоверности их отчетности, учета, его полноты и соответствия действующему законодательству и установленным нормативам. Аудит осуществляется независимыми лицами (аудиторами), аудиторскими фирмами, которые уполномочены субъектами хозяйствования на его проведение. Аудит может проводиться по инициативе хозяйствующих субъектов, а также в случаях, предусмотренных действующим законодательством (обязательный аудит). Затраты на проведение аудита относятся на себестоимость товара (продукции, услуг) (Статья 4).

Аудитором может быть гражданин Украины, который имеет квалификационный сертификат о праве на занятие аудиторской деятельностью на территории Украины. Аудитор имеет право заниматься аудиторской деятельностью индивидуально, создать аудиторскую фирму, объединяться с другими аудиторами в союз с соблюдением требований настоящего Закона и других законов Украины. Для осуществления аудиторской деятельности единолично аудитор должен на основании действующего сертификата получить лицензию. Аудиторам запрещается непосредственно заниматься торговой, посреднической и производственной деятельностью, что не исключает их права получать дивиденды от акций и доходы от других корпоративных прав. Аудитором не может быть лицо, которое имеет судимость за корыстные преступления (Статья 5).

Аудиторская фирма – это организация, которая имеет лицензию на право осуществления аудиторской деятельности на территории Украины и занимается исключительно предоставлением аудиторских услуг. Аудиторские фирмы могут создаваться на основе любых форм собственности. Общий размер доли учредителей (участников, акционеров) аудиторской фирмы, которые не являются аудиторами, в уставном фонде не может превышать 30 процентов. Аудиторской фирме разрешается осуществлять аудиторскую деятельность только при условии, если в ней работает хотя бы один аудитор. Руководителем аудиторской фирмы может быть только аудитор (Статья 6).

Аудиторское заключение – это официальный документ, удостоверенный подписью и печатью аудитора (аудиторской фирмы), который составляется в установленном порядке по результатам проведения аудита и содержит в себе заключение относительно достоверности отчетности, полноты и соответствия действующему законодательству и установленным нормативам бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности.

Аудиторские услуги в виде консультаций могут предоставляться устно или письменно с оформлением справки и других официальных документов. Аудиторские услуги в виде экспертиз оформляются экспертным заключением или актом.

Аудиторское заключение аудитора иностранного государства при официальном его представлении учреждению, организации или хозяйствующему субъекту Украины подлежит подтверждению аудитором Украины, если иное не установлено международным договором (Статья 7).

Несмотря на то, что данным Законом речь идет о финансовом аудите, по нашему мнению, основные положения и определения можно применить и к другим видам аудита, которые необходимы для успешной работы организации: кадровый аудит, аудит коммуникаций и т.д.

Из выше перечисленного мы можем сделать вывод, что аудит действительно является важным фактором в условиях динамически развивающегося предприятия, но представьте себе, что проведение аудита не выявило существенных отклонений в области финансовой деятельности предприятия и ведения бухгалтерской отчетности. В то же время показатели эффективности работы фирмы все равно падают. Причиной такого явления могут служить два вида факторов: внешние (например: изменения в законодательном поле или на политической арене); внутренние (например: неэффективная работа персонала).

Именно в этот момент возникает необходимость проведения других видов аудита: организационного, коммуникационного, кадрового аудита и т.д.

Определим понятие кадрового аудита и основные аспекты использования кадрового аудита.

В соответствии с [3] кадровый аудит заключается в оценке соответствия кадровой документации и работы с персоналом организации требованиям действующего законодательства и стандартам профессиональной деятельности в области управления человеческими ресурсами. В первую очередь, речь идет об анализе документального обеспечения работы с персоналом и приведении его в соответствии с требованиями действующего законодательства:

1. Анализ документов, выявление допущенных нарушений в ведении кадрового учета, документооборота и отчетности.

2. Консультирование руководителя предприятия или руководителя кадровой службы (менеджера по персоналу) по актуальным вопросам формирования кадрового документооборота предприятия.

3. Консультирование руководителя предприятия или руководителя кадровой службы (менеджера по персоналу) по вопросам оформления трудовых отношений с персоналом в соответствии с требованиями законодательства и особенностями использования трудовых и гражданско-правовых договоров

4. Оптимизация кадрового документооборота предприятия, рекомендации по выбору программных продуктов.

Таким образом, в данном определении делается акцент на обеспечении кадрового документооборота и выявлении нарушений в кадровом учете (что, прежде всего, подразумевает анализ имеющейся документации). Мы согласны с данной точкой зрения, но считаем ее не полной. На наш

взгляд процесс проведения кадрового аудита обязательно должен включать и другие аспекты кадровой работы.

По определению, приведенному в [2] кадровый аудит позволяет проанализировать текущее состояние персонала компании и грамотно сформировать стратегию и тактики развития персонала.

В соответствии с данным определением кадровый аудитор может выполнить такой комплекс работ:

1. Обследование организации.

- 1.1. Диагностика проблемы.
- 1.2. Функционально-методическое обследование.
- 1.3. Кадровое обследование.

2. Разработка проекта.

- 2.1. Разработка функциональной схемы.
- 2.2. Разработка методов выполнения функций.
- 2.3. Разработка организационно-штатной структуры.
- 2.4. Разработка процедур.
- 2.5. Разработка форм документов.
- 2.6. Разработка должностных инструкций.
- 2.7. Выработка кадровых рекомендаций.

3. Внедрение.

- 3.1. Разработка тактики внедрения.
- 3.2. Внедрение проектных решений.

На наш взгляд, приведенное определение является более полным, но необходимо несколько расширить его, добавив следующие пункты: анализ документов, выявление допущенных нарушений в ведении кадрового учета, документооборота и отчетности; оптимизация кадрового документооборота предприятия, рекомендации по выбору программных продуктов.

По нашему мнению, оба подхода к определению понятия кадрового аудита взаимодополняют друг друга, поэтому, в дальнейшем за основное примем следующее определение кадрового аудита: кадровый аудит – комплекс мероприятий, отвечающих основным требованиям к аудиторской деятельности, направленный на оценку потенциала человеческого ресурса организации, соответствие потенциала целям и стратегии развития предприятия, разработку обоснованной стратегии и тактики развития персонала с учетом анализа документации в целях эффективного ведения кадрового учета и обеспечения оптимального документооборота фирмы.

Что же влияет на выбор системы оценок в аудиторской деятельности? На выбор пакета системы оценок при любом виде аудита, применяемом в компаниях, влияет стратегия развития бизнеса, которой на сегодняшний день придерживается компания. От типа стратегии бизнеса зависит и то, с помощью какого ресурса (организационного, финансового или кадрового) руководство компании будет достигать поставленной задачи [2].

Многие работающие на украинском рынке компании придерживаются либо стратегии концентрированного роста (производство нового продукта без изменений отрасли, усиление позиций на рынке, поиск новых сегментов, развитие старого продукта без изменения рынка сбыта), либо стратегии диверсифицированного роста, в том случае, если фирмы не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках одной отрасли. Успешность этих двух стратегий развития бизнеса непосредственно зависит от компетентности имеющегося персонала. В данном случае руководство компании должно иметь адекватное представление о том, каким кадровым ресурсом оно располагает. К сожалению, на Украине показатель использования человеческих ресурсов компании (полный набор профессиональных знаний и навыков, личностных и демографических характеристик, деловых связей, показателей здоровья и т.д.) очень низок. Разница между тем, что сотрудник знает и умеет, и тем, что он использует, велика. В связи с этим возникает ряд вопросов, на которые должен знать ответы руководитель компании, а именно: Насколько эта разница велика? Какой потенциал кроется в наших специалистах? Что из этого потенциала можно использовать в интересах компании? Какие характеристики данного ресурса подлежат коррекции и развитию?

На эти и многие другие вопросы можно ответить, проведя кадровый аудит человеческих ресурсов компании.

Исходя из вышеперечисленного можно выделить следующие основные цели кадрового аудита: оценка управленческого потенциала сотрудников (способности, опыт, навыки, личные и деловые качества); оптимизация расстановки кадров (выдвижение, перемещение, вывод); обоснованное формирование кадрового резерва; планирование карьеры работников компании; формирование индивидуальных планов обучения и профессионального роста.

В результате проведения кадрового аудита компания получит объективную оценку потенциала персонала, которая не затрагивает субъективного мнения и склонностей начальства, а также возможность узнать сильные и слабые стороны каждого работника и использовать эту информацию для определения его индивидуальной карьеры и развития. Кроме того, позволит выявить людей с высоким потенциалом, которые после соответствующей подготовки будут готовы занять вакансии на управленческие должности с высокой вероятностью успеха.

Сотрудники получают равные возможности для демонстрации своего потенциала к продвижению, независимо от нынешних рабочих обязанностей и результатов, их профессиональная деятельность будет адекватно оценена. Кроме того, каждый сотрудник получит возможность принять решение о своих личных планах в области карьеры на основе объективной и независимой информации.

После выбора стратегии работы компании необходимо провести кадровый аудит, который проводится

в несколько этапов.

Цель первого этапа – выяснить, сможет ли организация за счет собственных кадровых ресурсов осуществить данную стратегию. Если кадровый аудит будет связан с оценкой кадрового потенциала компании в области маркетинга, продаж, финансов и сервиса, то это будет означать, что на исследование будут приглашены работники данных подразделений. Суть процесса кадрового аудита и заключается в том, чтобы оценить весь потенциал компании в области кадров, даже если его придется искать в самых невероятных местах. Для этого готовится общая характеристика кадрового состава: структура и численность менеджерского, исполнительного и обеспечивающего состава; текучесть кадров и ее основные причины; потребности в персонале.

На втором этапе проводится: анализ смоделированных технологических процессов, который должен быть максимально подробным (описанный бизнес-процесс делится не на функции, а на ряд типовых видов работ; из работ выделяются операции или простые действия, подлежащие нормированию и оценке; и, наконец, должны быть определены те характеристики, которые необходимы для квалифицированного выполнения операций); 2) оценка текущего состояния кадрового ресурса (особенности информационного взаимодействия между сотрудниками в рамках выполнения основных процедур; моменты рассогласования ответственности, неоправданного дублирования, зоны "безответственности"; сравнительная оценка психологических и социально-психологических особенностей сотрудников (рейтинг); персональный состав кадрового резерва, потенциал подразделений); 3) оценка менеджерского потенциала (- общая характеристика менеджеров подразделений; профессиональный и неформальный статус в компании; понимание и принятие стратегических установок руководства; готовность к самостоятельной постановке целей, генерации идей; понимание и принятие командной работы).

На третьем этапе, имея полный перечень характеристик-требований для каждого кандидата (необходимые профессиональные знания и навыки, способности, личные характеристики, деловые связи, здоровье), оформленных в виде профессиограмм, создается методический пакет процедур для испытания работников.

На четвертом этапе проводятся заранее подготовленные процедуры.

Пятый этап – "дебрифинг" – обратная связь и краткая беседа с участниками.

Шестой этап – анализ результатов аудита. На этом этапе очень важно разделить все полученные данные на две группы: характеристики, подлежащие изменению или развитию, и характеристики, которые должны остаться инвариантными.

Седьмой этап – создание программ развития кадрового потенциала компании путем написания индивидуальных планов развития.

Эффективность кадрового аудита определяется следующими факторами: все исследуемые с помощью кадрового аудита не чувствуют свою ущербность по отношению к должностным инструкциям; результаты кадрового аудита всегда обсуждаются с испытуемым работником, что становится основой для дальнейшего карьерного консультирования работников компании; работник видит, что организация заинтересована в тех знаниях и навыках, которые сегодня востребованы. В результате проведения кадрового аудита руководство компании получает: 1) полную информацию о своих кадровых ресурсах. На основании этой информации может строить долгосрочные планы развития, включая полный перечень недостающих ресурсов, которые надо привлечь извне и полностью исключить дублирование; 2) предложения по оптимизации распределения областей ответственности и функциональных обязанностей между подразделениями и сотрудниками; 3) схемы выполнения процедур управления персоналом.

Выводы. Таким образом, кадровый аудит – самостоятельный вид аудиторской деятельности, имеющий собственные цели, задачи и этапы проведения. К сожалению, данный вид деятельности в Украине еще слабо развит, хотя в условиях стремительно развивающейся системы рыночного хозяйствования, грамотный и объективный кадровый аудит может стать тем самым конкурентным преимуществом, позволяющим предприятию удержать и развить уровень эффективности хозяйственной деятельности.

Источники и литература

1. Закон Украины об аудиторской деятельности с изменениями и дополнениями, внесенными Законами Украины от 14 марта 1995 года №81/95-ВР, от 20 февраля 1996 года № 54/96-ВР // Аудиторская деятельность в Украине. – Х.: Конус, 2003. – С. 3-14.
2. Пиронкова О. Кадровый аудит в условиях быстрого роста фирмы // Справочник кадровика. – 2003. – №4. – С. 81-82.
3. Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации. – М.: Феникс, 1996.

Овчинникова М. Токарева Н. РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННОГО ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Summary

In this article modern lines and historical marks of development of distant education are reflected. The principal causes caused rapid development of system of distant education in the modern world are analyzed.

Постановка проблемы. Оценка потребностей современного общества в области образования показывает, что в последние годы наметилась четкая тенденция в увеличении спроса населения на получение непрерывного образования и профессиональной переподготовки. Принцип «образование на всю жизнь» сменяется принципом «образование через всю жизнь». В связи с этим возникает достаточно большое количество проблем. Одна из них – необходимость подготовки и переподготовки взрослых людей в силу их