

industrial enterprise at dynamic change of external environment. Lack of a rational production system and methodology of ecological management not only is capable to interfere with development of the enterprise, but also to lead to loss of the positions won in the market. The production structure of the enterprise in the conditions of globalization has to provide the high financial and production results and expenses comparable or below, than at competitors. Production and production at such enterprises have to correspond not only to high technical rates, but also the most important, conform to requirements of the market for quality, including environmental standards of ISO 14000.

In article from positions of the happening global and national changes development and improvement of system of ecological management of the enterprise providing formation of ecologically safe managing and providing an optimum ratio of ecological and economic indicators is considered. SEM plays a role of structure in which application of approaches of prevention of pollution accept regular and systematic character, and organizational and administrative decisions allow to reduce considerably irrational use of raw materials and resources. Effective management becomes the key prerequisite of successful functioning of the industrial enterprise.

Keywords: environmental management, environment, process approach, environmental organizations, economic efficiency and environmental conservation activities, environmental certification, effects the introduction of environmental management systems

УДК 330

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ АУДИТОРСКОЙ ФИРМЫ

С. М. БЫЧКОВА, доктор экономических наук, профессор
зав. кафедрой бухгалтерского учета и аудита

Санкт-Петербургский государственный аграрный университет
e-mail: smbychkova@mail.ru

О. В. КУЗЬМИНА, аспирант кафедры бухгалтерского учета и аудита
Санкт-Петербургский государственный аграрный университет

Аннотация. *Раскрыты вопросы планирования персонала, требующие систематического подхода, который включает: прогноз требований к личному составу, прогноз предложения человеческих ресурсов, привлечение трудовых ресурсов и контроль за их движением внутри фирмы, развитие требуемых навыков и способностей внутри фирмы. Для реализации этого подхода необходимо формирование системы управления персоналом, планирование кадровой работы, проведение маркетинга персонала, определение кадрового потенциала и потребности аудиторской фирмы в персонале. Технология управления персо-*

налом фирмы охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровая политика, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, текучесть кадров

Актуальность. Управление персоналом в аудиторской фирме – целенаправленная деятельность руководящего состава, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности аудиторской фирмы в персонале. Технология управления персоналом фирмы охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров.

Она предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации также решают вопросы оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Цель исследования – акцентировать на том, что общей целью планирования человеческих ресурсов фирмы является сокращение риска переизбытка или недостатка работников с теми или иными требуемыми навыками и квалификацией.

Материалы и методы исследования. *Планирование персонала* – это приведение в соответствие предложения трудовых ресурсов, сформированного внутри фирмы и на рынке труда и потребности фирмы в этих ресурсах.

Цель планирования персонала – иметь людей с необходимой квалификацией на необходимых рабочих местах в нужное время. Планирование персонала требует систематического подхода, включающего:

– *прогноз требований к личному составу*, необходимых для реализации краткосрочных и долгосрочных целей фирмы (стратегия планирования человеческих ресурсов). Прогнозы основываются на целях организации (и возможных изменениях), существующем (и предполагаемом в ближайшем будущем) использовании человеческих ресурсов и внешних факторах, влияющих на спрос на труд (технология; расширение или сужение рынка; растущие требования, предъявляемые сотрудниками);

– *прогноз предложения человеческих ресурсов*, соответствующих потребностям фирмы, потенциальный и существующий объем труда;

– *привлечение трудовых ресурсов и контроль за их движением внутри фирмы* (условия найма, размер оплаты труда, сроки найма, продвижение по службе, межличностные отношения);

– развитие требуемых навыков и способностей внутри фирмы для увеличения возможностей персонала.

При прогнозе предложения человеческих ресурсов принимается во внимание утечка кадров (связанная с выходом на пенсию, увольнениями), продвижение по службе, производительность труда (загруженность персонала). Для этого потребуются следующая информация:

а) возрастная структура сотрудников (возможный выход на пенсию или возникновение новых семей);

б) оборот сотрудников за определенный период;

в) потенциал продвижения по службе, притязания сотрудников;

г) потенциал производительности трудовых ресурсов, структура ресурсов (возраст, образование, пол, навыки, рабочие часы, ставки оплаты);

д) потенциальное предложение новых трудовых ресурсов с требуемыми навыками и опытом из внешних источников (например, с рынка труда);

е) фирменные технологии.

Для сопоставления спроса и предложения на человеческие ресурсы в аудиторской фирме составляется ежегодный *Обзор состояния трудовых ресурсов*. Выявленные расхождения в количестве/предложении, возрасте, образовании требуемых ресурсов ликвидируются за счет применения целостной стратегии планирования человеческих ресурсов. Избыток или недостаток трудовых ресурсов, отражающийся в обзоре состояния трудовых ресурсов, может быть ликвидирован следующим образом.

Дефицит покрывается за счет:

1. Переводов и продвижения по службе, обучения и развития.

2. Найма новых сотрудников.

3. Сокращения текучести кадров за счет анализа ее причин, включая уровень заработной платы и условия труда.

4. Увеличения производительности труда и рабочей загрузки.

Избыток ликвидируется путем:

– снижения количества работников за счет естественной утечки кадров (или “ускоренной” утечки, спровоцированной снижением заработной платы, отказом от дополнительных льгот и других стимулов работы);

– ужесточения процедуры найма;

– сокращений (только в качестве крайней и тщательно продуманной меры).

Стратегия планирования персонала включает в себя разработку:

а) политики оплаты труда и условий найма;

б) процедур найма;

в) политики продвижения по службе;

г) политики в области обучения;

д) политики производственных отношений.

Также в рамках данной стратегии разрабатываются конкретные планы и руководства по оплате и производительности труда, управлению

и карьерному росту, организации и спецификации работы, найму и сокращениям, обучению.

План персонала

План персонала составляется на основе анализа требований к сотрудникам, с учетом производительности труда и затрат. Он включает в себя:

1. План найма на работу (количество и квалификация людей и, если необходимо, процедура найма).

2. План обучения (количество сотрудников, которым необходимо обучение/ существующие потребности, программа обучения).

3. План переподготовки (программы по переводу сотрудников на другие должности, дополнительному обучению).

4. План по продуктивности (где и когда необходимо произвести сокращения, процедура отбора сотрудников, подлежащих сокращению и объявление им об этом; переподготовка и перемещение сотрудников, подлежащих сокращению; политика компенсационных выплат в связи с сокращением и т. п.).

5. План удержания работников (действия, направленные на сокращение нежелательной утечки кадров).

План персонала в идеале должен включать в себя бюджет, цели и стандарты, предусматривать распределение ответственности за исполнение плана и контроль (отчеты, отслеживание результатов). Отчеты по результатам применения плана предусматривают:

– сравнение фактического количества сотрудников, принятых на работу, уволенных, направленных на повышение с заложенным в плане количеством. Если фактические цифры намного превышают запланированные, может быть временно прекращен найм новых сотрудников. Если же фактические цифры слишком малы, необходимо активизировать процедуры найма, продвижения и методы удержания сотрудников;

– сравнение фактической оплаты труда, условий найма и обучения с запланированными. Объясняют ли расхождения повышенную текучесть кадров?

– периодический пересмотр и обновление самого плана (ежеквартально).

Текучесть кадров может измеряться различными способами, например:

Текучесть в процентах от общего числа работающих:

$\frac{\text{Количество ушедших сотрудников}}{\text{Среднее количество работающих сотрудников}}$	$\cdot 100 \% = \text{процент текучести кадров}$
--	--

Данный коэффициент обычно используется при оценке годового процента текучести. Недостатком этого метода является то, что он не отражает срок работы сотрудников, ушедших из фирмы. Вследствие

этого, становится невозможным определение количества сотрудников, работающих длительное время и величина “стабильной” рабочей силы.

Еще один показатель – показатель стабильности рабочей силы. При его расчете не учитываются сотрудники, отработавшие в фирме непродолжительный срок. Он отражает картину основных, значительных изменений в трудовых ресурсах.

$$\frac{\text{Количество сотрудников, работающих 1 год и более}}{\text{Количество сотрудников, принятых на работу в начале года}} * 100\% = \text{процент стабильности}$$

Текучесть кадров для аудиторской фирмы имеет как негативный, так и позитивный характер. Негативный характер:

а) текучесть кадров нарушает устоявшийся рабочий процесс, развитие карьеры. Многие руководители считают, что устоявшийся состав сотрудников обеспечивает стабильность, предсказуемость, что выгодным образом сказывается на эффективности и производительности труда. При потере работника, обычно проходит некоторое время, прежде, чем ему найдется замена и новый человек сможет освоиться на новом месте;

б) уход сотрудника может быть воспринят другими работниками, как знак неудовлетворенности работой, что может вызвать цепную реакцию;

в) высокая стоимость текучести кадров: расходы на найм и отбор персонала, обучение, возможные потери и просчеты из-за неопытности нового персонала.

Преимущества ее заключаются в следующем:

1. Привлечение новых людей со свежими идеями и взглядами, опытом решения различных проблем.

2. Создание возможностей для продвижения и успешной работы. При отсутствии текучести кадров молодые сотрудники и управленческий персонал столкнутся с проблемой долгой работы на одном и том же месте без продвижения, ожидая, пока кто-нибудь, стоящий выше на служебной лестнице, не уйдет на пенсию.

3. Возможность справляться с существующим на некоторых участках работ избытком рабочей силы без необходимости прибегать к сокращениям.

Текучесть кадров может быть тревожным сигналом, если:

– она выше, чем текучесть в других фирмах или отделах;

– она превышает показатели текучести за предыдущие периоды.

Иными

словами, ситуация ухудшается;

– расходы, связанные с текучестью кадров слишком высоки, хотя и сопоставимы с расходами на предотвращение текучести – предоставление работникам дополнительных льгот, услуг для того, чтобы удержать их в фирме.

С другой стороны, фирма может “смириться” с высокой текучестью, если это считается нормальным в данной сфере деятельности или на данном виде работы или если затраты на удержание работника выше, чем затраты на найм и обучение нового.

На текучесть кадров оказывают влияние:

- а) состояние экономики и рынка труда. Если уровень безработицы высок и существуют трудности в поиске работы, текучесть снижается;
- б) возрастная структура сотрудников;
- в) стиль руководства фирмы, “климат”;
- г) оплата и условия труда;
- д) рабочая обстановка;
- е) перспективы карьерного роста и обучение, а также:
 - болезни и несчастные случаи;
 - образование новых семей, рождение детей;
 - смена места жительства;
 - уходы на пенсию.

Процедура найма и отбора сотрудников на работу

Целью найма и отбора является обеспечение аудиторской фирмы качественным и необходимым по количеству персоналом. Найм сотрудников представляет собой процесс поиска кандидатов внутри фирмы и на рынке труда. Отбор сотрудников – это отсеивание неподходящих кандидатов, выбор наиболее подходящего кандидата.

Анализ должности и составление должностных инструкций

Он представляет собой определение основных характеристик работы, ее составных частей и условий, в которых она выполняется. Результатом анализа является должностная спецификация – детальное описание видов деятельности (умственной или физической) и других факторов, необходимых для выполнения данной работы.

Анализ должности состоит из трех основных частей:

1. Идентификация должности.
2. Сбор информации об обязанностях, лимитах ответственности, квалификации сотрудника, который будет занимать эту должность.
3. Подготовка должностных инструкций.

Первым шагом в идентификации должности является составление списка всех должностей, имеющих в аудиторской фирме. Список составляют по отделам. Методы выяснения имеющих должностей могут быть самыми разными – от получения данных отдела кадров до непосредственного изучения рабочего процесса и наблюдения за ним. Далее полученный список уточняется.

Анализ должности дает следующую информацию:

- а) *первоначальные требования к работнику*: способности, квалификация, опыт работы, необходимое обучение;
- б) *обязанности и ответственность*: физические аспекты работы (перемещения по городу, работа в офисе и т. п.), необходимость умственной деятельности, характеристика работы (рутинная работа или

требующая инициативы), сложные ситуации и/или неразрешимые вопросы, последствия небрежности и упущений, материальная ответственность, ответственность за сотрудников;

в) *окружающая обстановка и условия*: физические условия работы/защищенность (например, предельно допустимый уровень шума или температуры, степень риска и опасность, компенсации), рабочие часы, скользящий график работы, перспективы карьерного роста, выходные дни, дополнительные льготы, обеспечение питанием, спецодеждой и т. п.).

г) *социальные факторы*: размер отдела, работа в команде или индивидуальная, статус работы, степень контроля.

Характеристика необходимых личных качеств (должностная спецификация)

Она определяет тип человека, подходящего для данной конкретной работы: его характер, способности, образование, профессиональные качества, стремления в плане карьеры. Характеристику составляют на основе проведенного анализа должности и должностной инструкции. Она включает в себя оценку кандидата по следующим параметрам:

- физическая характеристика (опрятность, хорошая дикция, способность ясно выражать свои мысли и т. д.);
- образование и навыки (образование, профессиональные навыки и т. д.);
- умственные способности;
- способности (аккуратность в работе, быстрота выполнения заданий и т. п.);
- интересы (практические и социальные);
- поведение (дружелюбность, готовность прийти на помощь и т. п.);

Отбор сотрудников производится путем применения следующих методов:

1. Анкета.
2. Интервью.
3. Тестирование.
4. Аттестация сотрудников.

Оценка профессиональных и личностных качеств сотрудников

Для оценки квалификации аттестуемых работников применяются различные методы, а именно: социологическое исследование (анкетирование и интервьюирование), экспертная оценка и самооценка, тестирование, профессиональный экзамен.

Качества аттестуемых сотрудников различных должностных категорий укрупнено можно классифицировать по характеру и способу их выражения на следующие группы: профессиональные и личностные.

Первая группа качеств определяется такими показателями, как образование, стаж работы по специальности, ученая степень, курсы (или другие формы) усовершенствования знаний в области своей профессии (деятельности) и в смежных областях (экономика, психология, юриспруденция, управление, право и др.), научные труды и т. п.

Ко второй группе можно отнести, например, ответственность, работоспособность, умение организовывать и планировать свой труд, самостоятельность, творческую активность и инициативу, способность осваивать новые современные методы, а также способность принятия и подготовки решений в экстремальных ситуациях и т. д. Применительно к руководителям, сюда можно отнести такие характеристики, как умение справедливо распределить работу между сотрудниками, создать деловую и нормальную обстановку в коллективе, быть выдержанным и объективным; для специалистов – это умение контактировать с клиентами и коллегами при выполнении общей работы или задания, дисциплинированность и честность и др.

При аттестации учитываются также дополнительные условия и факторы, связанные с выполнением обязанностей временно отсутствующих работников, совмещением должностей, выполнением особо важной и срочной работы.

Процедура оценки квалификации деловых и личностных качеств осуществляется с использованием различных аналитических методов в рациональном их сочетании. Результаты оценок и социологических исследований для проведения аттестации руководителей и специалистов систематизируются, обобщаются и заносятся в форму.

Результаты исследования и их обсуждение. При выборе и обосновании конкретных показателей, по значениям которых можно судить о результатах труда, следует учитывать также условия, благоприятно сказывающиеся или, наоборот, негативно влияющие на результативность труда оцениваемого работника. Могут оказывать воздействие неблагоприятные условия труда и быта, психологический климат, отсутствие равномерной и полноценной загрузки или работы данного уровня квалификации; необъективные и необоснованные способы оценки и поощрения; ненормальные взаимоотношения в коллективе; нерабочая обстановка и др.

При оценке результатов труда, при прочих равных условиях, учитываются также такие факторы, как выполнение особо важной и срочной работы или задания. Помимо указанных выше показателей оценки трудового вклада в достижение конкретных результатов, важно учитывать также такой критерий, как отсутствие претензий со стороны смежных отделов и управлений, участвующих в выполнении одного задания или работы и осуществляющих совместные проекты.

Список литературы

1. Основы аудита (главы в учебнике) / [А. В. Газарян, Г. И. Козлова, В. В. Ковалев и др.]; под ред. Я. В. Соколова. – М. : Бухгалтерский учет, 2000.
2. Бычкова С. М. Ответственность в аудиторской деятельности : монография / С. М. Бычкова, Е. Ю. Итыгилова. – М. : Научная библиотека, 2014. – 203 с.
3. Бычкова С. М. Искажения бухгалтерской финансовой отчетности в аудите / С. М. Бычкова, Е. Ю. Итыгилова. – М. : Аудитор, 2014. – 213 с.
4. Бычкова С. М. Контроль качества аудиторской деятельности : монография / С. М. Бычкова, Е. Ю. Итыгилова. – М. : Научная библиотека, 2015. – 477 с.

References

1. Audit bases (heads in the textbook) / [A. V. Gazaryan, G. I. Kozlova, V. V. Kovalyov et al.] ; under the editorship of Ya. V. Sokolov (2000). – Moscow : Accounting.
2. Bychkova, S. M., Itygilova, E. Yu. (2014). Responsibility in auditor activity : monograph. – Moscow : Scientific library, 203.
3. Bychkova, S. M., Itygilova, E. Yu. (2014). Distortions of accounting financial statements in audit. – Moscow: Auditor, 213.
4. Bychkova, S. M., Itygilova, E. Yu. (2015). Quality control of auditor activity. : monograph. – Moscow : Scientific library, 477.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АУДИТОРСЬКОЇ ФІРМИ

**С. М. Бичкова,
О. В. Кузьміна**

***Анотація.** Розкрито питання планування персоналу, що потребують систематичного підходу, який містить: прогноз вимог до особового складу, прогноз пропозиції людських ресурсів, залучення трудових ресурсів і контроль за їх рухом усередині фірми, розвиток необхідних навичок та здатностей усередині фірми. Для реалізації цього підходу необхідне формування системи управління персоналом, планування кадрової роботи, проведення маркетингу персоналу, визначення кадрового потенціалу та потреби аудиторської фірми у персоналі. Технологія управління персоналом фірми охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів.*

***Ключові слова:** управління персоналом, кадрова політика, людські ресурси, трудові ресурси, плинність кадрів*

PERSONNEL MANAGEMENT OF AUDITING FIRM

**S. M. Bychkova,
O. V. Kuzmina**

***Abstract.** In article questions planning of personnel which demands the systematic approach including are broken off: the forecast of requirements to staff, the forecast of the offer of human resources, attraction of a manpower and control of their movement in firm, development of the required skills and abilities in firm. Realization of this approach requires formation of a personnel management system, planning of personnel work, carrying out marketing of personnel, determination of personnel potential and requirement of auditor firm for personnel. The technology of human resource management of firm covers a wide range of functions from reception before dismissal of shots.*

***Keywords:** human resource management, personnel policy, human resources, manpower, turnover of staff*